



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Analýza a zhodnocení činnosti a hospodaření vybrané příspěvkové organizace  
Moravskoslezského kraje

Analysis and Evaluation of Activity and Financial Management of Selected Allowance  
Organization of the Moravian-Silesian Region

Student: Lenka Konečná

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Kovářová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Konečná**

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa

Téma: **Analýza a zhodnocení činnosti a hospodaření vybrané příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje**  
**Analysis and Evaluation of Activity and Financial Management of Selected Allowance Organization of the Moravian-Silesian Region**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky
  3. Analýza hospodaření Muzea Beskyd Frýdek-Místek
  4. Zhodnocení hospodaření Muzea Beskyd Frýdek-Místek
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 263 s. ISBN 978-80-7263-825-3.

PEKOVÁ, J., J. PILNÝ a M. JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

VRABKOVÁ, I., I. VAŇKOVÁ, J. BEČICA a Š. KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 208 s. ISBN 978-80-248-4028-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Kovářová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 30. dubna 2018



Lenka Konečná

## **Poděkování**

Mé poděkování patří vedoucí práce Ing. Evě Kovářové, Ph.D. Její vstřícný přístup, nadšení pro věc, cenné rady a připomínky mi velmi pomohly při zpracování tohoto tématu.

## **OBSAH**

<b>1. Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Charakteristika příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky .....</b>	<b>7</b>
2.1 Obecné členění neziskových organizací .....	7
2.2 Příspěvkové organizace .....	9
2.2.1 Vznik příspěvkové organizace územně samosprávného celku .....	10
2.2.2 Hospodaření příspěvkové organizace územně samosprávného celku.....	11
2.2.3 Fondy příspěvkové organizace územně samosprávného celku .....	13
2.2.4 Zánik příspěvkové organizace územně samosprávného celku .....	15
2.3 Kontrola hospodaření příspěvkové organizace územně samosprávného celku.....	15
<b>3. Analýza hospodaření Muzea Beskyd Frýdek-Místek .....</b>	<b>18</b>
3.1 Kultura .....	18
3.2 Moravskoslezský kraj a jeho příspěvkové organizace v oblasti kultury .....	18
3.3 Základní charakteristika Muzea Beskyd Frýdek-Místek, příspěvkové organizace ...	24
3.3.1 Výstavní činnost .....	25
3.3.2 Vzdělávací činnost .....	26
3.3.3 Sbírkotvorná činnost .....	27
3.3.4 Muzejní knihovna.....	28
3.4 Analýza hospodaření Muzea Beskyd .....	28
3.4.1 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2012 .....	28
3.4.2 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2013 .....	30
3.4.3 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2014 .....	31
3.4.4 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2015 .....	33
3.4.5 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2016 .....	34
<b>4. Zhodnocení hospodaření Muzea Beskyd Frýdek-Místek.....</b>	<b>37</b>
4.1 Metodika hodnocení doplňkových ukazatelů .....	37

4.2	Analýza dílčích ukazatelů.....	37
4.3	Celkové zhodnocení výsledků hospodaření .....	40
4.4	SWOT analýza.....	45
<b>5.</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>51</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Seznam tabulek</b>	
	<b>Seznam obrázků a grafů</b>	
	<b>Přílohy</b>	



## 1. Úvod

Oblast kultury, školství, zdravotnictví a v neposlední řadě oblast sociální jsou často vnímány jako samozřejmá součást našeho každodenního života. Jsou veřejnými službami, jako takové jsou přijímány a automaticky se předpokládá, že zde vždy budou. Jejich financování však bývá problematické, často závislé na získávání prostředků od svých zřizovatelů, či z jiných zdrojů. Jednou z nejčastějších právních forem organizace, která ve veřejném neziskovém sektoru působí, je příspěvková organizace.

Předmětem této práce je zmapování činnosti a hospodaření konkrétní příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje působící v oblasti kultury. Pozornost je zaměřena na Muzeum Beskyd ve Frýdku-Místku. Náplní jeho činnosti je uchovávání cenných sbírek nejen historického a kulturního, ale také přírodovědného charakteru celého frýdecko-místeckého regionu. Cílem práce je zhodnocení hospodaření subjektu na základě analýzy nákladů, výnosů a hospodářského výsledku z hlavní a doplňkové činnosti za období let 2012-2016. Dále je pozornost zaměřena na zhodnocení soběstačnosti dané příspěvkové organizace, neboť jak uvádí Vrabková a kol. (2017, s. 119): „*Muzea zřizovaná územní samosprávou (obcemi, kraji) vykazují z hlediska své soběstačnosti zpravidla hodnoty okolo 10 % hranice, velmi často i nižší.*“ Pro zhodnocení činnosti jsou využity také další dílčí ukazatele, jako například náklady vynaložené na jednoho návštěvníka, příspěvek zřizovatele na jednoho návštěvníka, či přepočet návštěvnosti na jednoho zaměstnance. Při řešení budou použity komparativní metody, metody deskripce, analýzy a v teoretické části rešerše odborné literatury.

Bakalářská práce je rozčleněna do pěti kapitol. První a poslední tvoří úvod a závěr. Druhá kapitola je zaměřena na obecnou charakteristiku neziskových organizací, jejich typologii a různá hlediska, ze kterých lze na ně pohlížet. Je zde rovněž vysvětlen pojem příspěvková organizace, podmínky pro její založení, zásady hospodaření a zánik. Pozornost je rovněž věnována tvorbě fondů příspěvkové organizace a také kontrole činnosti příspěvkové organizace. Ve třetí kapitole je nejprve představen Moravskoslezský kraj, jako zřizovatel vybrané organizace. Dále kapitola pokračuje charakteristikou vybrané příspěvkové organizace, zaměřuje se na představení jejich činností a rozsah poskytovaných služeb. Rovněž je zde provedena analýza hospodaření v letech 2012-2016. Čtvrtá kapitola pokračuje analýzou dílčích ukazatelů a shrnuje výsledky jednotlivých analýz z předchozí části. Prostřednictvím SWOT analýzy identifikuje silné a slabé stránky organizace, příležitosti a ohrožení.

Podklady pro teoretickou část práce tvoří hlavně informace z odborné literatury vztahující se k danému tématu a příslušné legislativní předpisy. Zdrojem informací pro praktickou část se stala data Českého statistického úřadu, rozbor hospodaření uveřejněné na webových stránkách Monitoru, informačním portálu Ministerstva financí. Dále oficiální dokumenty Moravskoslezského kraje zveřejněné na jeho webových stránkách, jako koncepce rozvoje kultury, usnesení rady a zastupitelstva, a především výroční zprávy Muzea Beskyd.

## **2. Charakteristika příspěvkových organizací zřizovaných územními samosprávnými celky**

Příspěvkové organizace jsou součástí neziskového sektoru. Tento sektor se nachází mezi trhem a státem a je velmi důležitou součástí života občanů, neboť jeho ústřední snahou je poskytnout veřejnou službu. V praxi jsou představitelem tohoto sektoru neziskové organizace, které nejsou prvotně zřizovány za účelem podnikání a tedy zisku. Jsou to organizace, které mohou být založeny státem, samosprávou, soukromými fyzickými i právnickými osobami.

### **2.1 Obecné členění neziskových organizací**

Obecně jsou neziskové organizace členěny na veřejné (státní) neziskové organizace a soukromé (nestátní) neziskové organizace. Vzhledem k tomu, že v České republice neexistuje jednotná právní norma upravující a charakterizující organizace působící v neziskovém sektoru, je potřeba je hledat v různých právních úpravách. Jak uvádí Šedivý, Medlíková (2017), většinu právních forem, které jsou považovány za neziskové, vymezuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který začal platit od 1.1.2014. Občanský zákoník popisuje tyto právní formy nestátních neziskových organizací:

- spolek (§214-§302),
- nadace (§306-§393),
- nadační fond (§394-§401),
- ústav (§402-§418).

Je potřeba si ovšem také pamatovat, že neziskové organizace se řídí i obecnými paragrafy popisujícími fungování právnických osob (§118-§209). Dále, podle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb. stále fungují obecně prospěšné společnosti, které se ale od roku 2014 již nesmějí zakládat. Zákonem č. 3/2002 Sb. se řídí církve a náboženské společnosti a mezi nestátní neziskové organizace se řadí také politické strany a politické hnutí, pro které platí zákon č. 424/1991 Sb.

Státní neziskové organizace jsou uvedeny v zákonech č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, 219/2000 Sb. o majetku ČR a 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Konkrétně se jedná o:

- organizační složky státu a územně samosprávných celků,
- příspěvkové organizace státu a územně samosprávných celků.

Pro klasifikaci neziskových organizací je stále nejčastěji využíván zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, který uvádí pojem veřejně prospěšný poplatník. Veřejně prospěšným poplatníkem se rozumí taková organizace, která v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.

Díky pestrosti aktivit a cílů neziskových organizací, jejich prorůstání napříč celou občanskou společností na ně může být pohlíženo na základě různých kritérií.

Z pohledu **kritéria zakladatele** se dělí neziskové organizace do tří skupin. Na veřejnoprávní organizace, to jsou organizace založené veřejnou správou (ministerstvy) nebo samosprávou (obcemi, kraji). Dále na soukromoprávní organizace, které zakládají fyzické nebo právnické osoby. A na veřejnoprávní instituce, u kterých je výkon účelu veřejné služby dán jako povinnost ze zákona (např. veřejná vysoká škola).

Dle **kritéria globálního charakteru poslání** jsou členěny neziskové organizace na organizace veřejně prospěšné, jejichž posláním je uspokojovat potřeby veřejnosti (např. charita, zdravotnictví, vzdělávání) a vzájemně prospěšné, které jsou založeny za účelem uspokojování zájmů určité skupiny občanů (např. aktivit v kultuře, či profesních zájmů).

**Kritérium právně organizační normy** člení organizace dle konkrétního zákona, kterým byly založeny. Na organizace založené na základě zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dále na organizace založené podle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. A na organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace.

Podle **kritéria financování** se neziskové organizace dělí na zcela financované z veřejných zdrojů (organizační složky státu a územních celků), zčásti financované z veřejných zdrojů - na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti), na organizace financované z různých zdrojů jako jsou dary, sbírky, granty apod. (nadace, nadační fondy) a organizace čerpající prostředky hlavně z výsledků realizace svého poslání (společnost s ručením omezeným, akciová společnost) (Rektořík, 2010).

Za nejvhodnější rozdělení neziskových organizací považuje Rektořík (2010) rozdělení podle typologických znaků do pěti skupin:

- vzájemně prospěšné soukromoprávní organizace (spolky, profesní komory, honební společenstva),
- veřejně prospěšné soukromoprávní organizace (nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, politické strany a politická hnutí, církve a náboženské společnosti),
- veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků,
- ostatní veřejnoprávní organizace (Česká televize, Český rozhlas, vysoké školy, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, státní fondy),
- soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo, společenství vlastníků jednotek)

## **2.2 Příspěvkové organizace**

Poskytování veřejných služeb je základním posláním příspěvkových organizací. Ty mohou být zřizovány na úrovni státu, kdy zřizovatelem jsou ústřední orgány státní správy i na úrovni územní samosprávy, kde jsou zřizovatelem jednotlivé kraje a obce.

Jak upozorňuje Vrabková a kol. (2017), fungování příspěvkových organizací v ČR je upravováno řadou předpisů. Těmi nejdůležitějšími jsou:

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (tzv. velká rozpočtová pravidla),
- zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích,
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (tzv. malá rozpočtová pravidla),
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích,
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích,
- zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

Příspěvkové organizace mají svou právní subjektivitu a jsou tedy způsobilé jednat vlastním jménem v majetkoprávních záležitostech a zodpovídat za věci, které z těchto úkonů vyplývají.

### **2.2.1 Vznik příspěvkové organizace územně samosprávného celku**

Jak je uvedeno v § 27 zákona č. 250/2000 Sb., tzv. malých rozpočtových pravidlech, příspěvkové organizace územně samosprávných celků, tedy krajů a obcí, jsou zřizovány pro takové činnosti územně samosprávných celků, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

Zřízení příspěvkových organizací na úrovni územní samosprávy je plně na rozhodnutí zastupitelstva a o jejich vzniku je vydána zřizovací listina. Ta musí dle Pekové (2011) obsahovat tyto náležitosti:

- úplný název zřizovatele, např. název příslušné obce, kraje,
- název, sídlo příspěvkové organizace a identifikační číslo příspěvkové organizace,
- vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti,
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který zřizovatel předává do správy příspěvkové organizaci, aby s ním mohla hospodařit a využívat pro zabezpečování veřejných statků,
- vymezení majetkových práv, která organizaci umožní řádně spravovat svěřený majetek včetně majetku získaného vlastní činností, darem apod. Zejména pečovat o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu (z výše uvedeného vyplývá, že příspěvková organizace může hospodařit nejen se svěřeným majetkem od zřizovatele, ale také s majetkem vlastním),
- vymezení pravidel pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem např. doplňkové činnosti organizace,
- vymezení práv a povinností souvisejících s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům,
- okruhy doplňkové činnosti povolené zřizovatelem navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně; doplňková činnost by neměla být ztrátová, protože opakující se ztráta by mohla být důvodem pro zrušení příspěvkové organizace,
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.

Jak také uvádí Vrabková a kol. (2017), příspěvková organizace je na návrh svého zřizovatele zapsána do obchodního rejstříku. Tento návrh se podává nejpozději do 15 dnů od vzniku organizace. Do stejné doby musí zřizovatel tento fakt také oznámit Ústřednímu věstníku České republiky, jehož vydáváním je pověřeno Ministerstvo spravedlnosti.

### **2.2.2 Hospodaření příspěvkové organizace územně samosprávného celku**

Příspěvková organizace hospodaří podle svého rozpočtu, který musí být sestaven jako vyrovnaný a schválený zřizovatelem. Prostředky, se kterými hospodaří, získává vlastní činností nebo z rozpočtu svého zřizovatele. Jak se zmiňuje Merlíčková Růžičková (2013), další prostředky, které příspěvková organizace může využívat, jsou prostředky jejich fondů či peněžité dary od fyzických a právnických osob. Nezanedbatelné mohou být také dotace na úhradu provozních výdajů z rozpočtu Evropské unie včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů, a další dotace dle mezinárodních smluv, které poskytují České republice peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce. Výhodou výše zmíněných zahraničních zdrojů je fakt, že pokud se v kalendářním roce nespotebují, převedou se do rezervního fondu a mohou být, při dodržení podmínek, použity i v dalších letech.

Příjmy, které ze své činnosti příspěvkové organizace dosahují, si nechávají na financování svých výdajů. Vzhledem k tomu, že zabezpečují fungování především smíšených veřejných statků na neziskovém principu, nejsou tyto příjmy dostatečné na pokrytí vzniklých nákladů. Příspěvkové organizace tedy nejsou finančně soběstačné, a proto dostávají finanční příspěvky z rozpočtu svého zřizovatele. Jedná se o tyto příspěvky:

- příspěvek na provoz,
- příspěvek na investice.

Příspěvek na provoz, jako plánovaný doplňující zdroj financování běžných neinvestičních potřeb, zahrnuje i opravy a údržbu a měl by být závazným finančním ukazatelem. Je poskytován zřizovatelem v návaznosti na výkony nebo jiná stanovená kritéria (Peková, Pilný, Jetmar, 2012). Jak dodává Vrabková a kol. (2017), velikost poskytnutého příspěvku na provoz je rozdílem mezi plánovanými výnosy bez příspěvku zřizovatele a plánovanými náklady organizace. Ty, díky poskytování veřejné služby, bývají u většiny organizací vyšší než plánované výnosy.

Jak uvádí Peková, Pilný, Jetmar (2012), příspěvková organizace může být na rozpočet svého zřizovatele napojena odvodem, který do rozpočtu zřizovatele odvádí. Děje se tak za těchto okolností:

- jestliže vlastní plánované výnosy jsou vyšší než plánované náklady (tato situace bývá výjimečná),
- pokud jsou investiční zdroje příspěvkové organizace větší než jejich potřeba (tzv. odvod z odpisů, např. pokud zřizovatel plánuje v nejbližších letech zrušení příspěvkové organizace),
- při porušení rozpočtové kázně (např. příspěvková organizace použije finanční prostředky poskytnuté zřizovatelem v rozporu se stanoveným účelem nebo převede do svého peněžního fondu více peněžních prostředků, než stanoví zákon, nebo než rozhodl zřizovatel, nebo použije prostředky svého peněžního fondu v rozporu s předpisy).

Kromě hlavní činnosti může být příspěvkové organizaci zřizovatelem povolena také doplňková činnost, její rozsah je uveden ve zřizovací listině. Doplňková činnost by měla navazovat na činnost hlavní a jejím cílem by mělo být lepší využití svých hospodářských možností (majetku) a odborných dovedností zaměstnanců. Jak uvádí zákon 250/2000 Sb., tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu příspěvkové organizace. I kdyby byla doplňková činnost pro organizaci ekonomicky výhodnější, nesmí jí být dána přednost před činností hlavní. Obě činnosti sleduje organizace odděleně.

Doplňková činnost by měla být nejlépe zisková, aby přinesla příspěvkové organizaci další finanční zdroje pro financování neziskové činnosti, neboť příspěvková organizace používá výnosy z této činnosti přednostně na pokrytí výdajů hlavních činností, pokud zřizovatel nerozhodne jinak (Merlíčková Růžičková, 2013).

Jak již bylo řečeno, příspěvkové organizace jsou založeny za účelem poskytování veřejných statků. K tomuto účelu využívají zpravidla majetek, který jim dal zřizovatel do správy. Tento majetek je přesně definován ve zřizovací listině, stejně jako rozsah úkonů, které může příspěvková organizace se svěřeným majetkem provádět. K majetku se příspěvková organizace chová jako řádný hospodář, majetek řádně eviduje a v souladu s předpisy účetně odepisuje.



Jak je uvedeno v § 27, odstavec 7, zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, majetek potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla příspěvková organizace zřízena, může do svého vlastnictví nabýt těmito způsoby:

- bezúplatným převodem od svého zřizovatele,
- darem s předchozím písemným souhlasem zřizovatele,
- děděním, ale pouze s písemným souhlasem zřizovatele, v opačném případě je povinna dědictví odmítnout,
- jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele.

Jestliže se stane majetek, který byl příspěvkové organizaci zřizovatelem bezúplatně převeden trvale nepotřebným, nabídne ho přednostně bezúplatně zřizovateli. Pokud ho zřizovatel nebude chtít a dá písemný souhlas, může ho příspěvková organizace převést do vlastnictví jiné osoby za podmínek stanovených zřizovatelem.

Některé úkony nesmí příspěvková organizace provádět bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele. Jedná se zejména o uzavírání smluv o půjčce nebo úvěru (výjimkou jsou půjčky zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb), k pořízování věcí nákupem na splátky, nebo smlouvou o nájmu s právem koupě. Příspěvková organizace rovněž nesmí mít majetkovou účast ve společnostech, které byly založeny za účelem podnikání, dále nesmí nakupovat cenné papíry a akcie, nesmí vystavovat a akceptovat směnky, poskytovat dary a zřizovat nebo zakládat jiné právnické osoby (Vrabková a kol., 2017).

### **2.2.3 Fondy příspěvkové organizace územně samosprávného celku**

Jestliže jsou skutečné náklady příspěvkové organizace nižší než plánované nebo jsou skutečné tržby vyšší než plánované, nebo obojí současně, hovoří se o tzv. zlepšeném výsledku hospodaření. Tento zlepšený výsledek je jakousi motivací pro dobré hospodaření, neboť jsou na něj vázány přiděly do fondů příspěvkové organizace. Zůstatky fondů se po skončení roku převádějí do roku následujícího (Peková, 2011).

Příspěvková organizace tvoří ze zákona tyto peněžní fondy:

- rezervní fond,
- fond investic,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb.

**Rezervní fond** je tvořen přidělem ze zlepšeného výsledku hospodaření, sníženého o případné převody do fondu odměn. O výši přidělu rozhoduje zřizovatel. Dalším zdrojem rezervního fondu mohou být peněžní dary. Tento fond se využívá na financování dalšího rozvoje organizace (např. ke zkvalitnění její činnosti), k překlenutí časového nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě případných sankcí za porušení rozpočtové kázně (např. pokuty, penále) a k úhradě ztráty za předchozí léta (Peková, Pilný, Jetmar, 2012). Na základě souhlasu zřizovatele může být část rezervního fondu použita k posílení fondu investic.

**Fond investic** slouží příspěvkové organizaci k financování jejich investičních potřeb a dalšího rozvoje. Jeho zdrojem jsou peněžní prostředky ve výši odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu, dále investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, investiční dotace ze státních fondů, výnosy z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku, účelové investiční dary a příspěvky od jiných subjektů a převody z rezervního fondu, dá-li k tomu zřizovatel souhlas (Peková, Pilný, Jetmar, 2012).

Peněžní prostředky z investičního fondu mohou být čerpány pouze na investiční výdaje, výjimku tvoří financování údržby a oprav majetku. Z investičního fondu se použijí prostředky na financování pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, k úhradě investičních úvěrů a půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, jestliže byl nařízen (Vrabková a kol., 2017).

**Fond odměn** je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření. Jeho výše může činit maximálně 80 % zlepšeného výsledku hospodaření a zároveň maximálně 80 % objemu prostředků na platy stanoveného zřizovatelem nebo zvláštním právním předpisem. Jak již název napovídá, z fondu se hradí odměny zaměstnanců a přednostně také případné překročení stanoveného objemu prostředků na platy.

**Fond kulturních a sociálních potřeb**, dále jen FKSP, je typem sociálního fondu. Jeho použití se řídí vyhláškou ministerstva financí č. 353/2015 Sb. Je tvořen v průběhu roku zálohově z roční plánované výše nákladů ve výši 2 % z objemu vyplacených mezd. Odvod do fondu se netvoří z dohod o provedení práce a z dohod o pracovní činnosti. Vyúčtování skutečného základního přidělu se provede v rámci účetní závěrky. Čerpání FKSP je stanoveno sestaveným a schváleným rozpočtem. Příspěvky z fondu se používají zejména ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, na stravování zaměstnanců, jako příspěvky na dovolenou, na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport, sociální výpomoci a půjčky zaměstnancům. Dále

lze tento fond využít na příspěvky na soukromé životní pojištění a doplňkové penzijní spoření a v neposlední řadě z něj lze poskytnout věcné a peněžní dary při pracovních a životních výročích, či při prvním odchodu do důchodu (Vrabková a kol., 2017).

#### **2.2.4 Zánik příspěvkové organizace územně samosprávného celku**

Existence příspěvkové organizace, která byla zřízena na dobu určitou, končí dnem uvedeným ve zřizovací listině a v rozhodnutí zřizovatele o jejím zřízení. Jestliže se jedná o příspěvkovou organizaci zřízenou na dobu neurčitou, ale zřizovatel se rozhodne pro její zrušení, musí nejprve s dostatečným předstihem zahájit proces ukončení existence organizace. K hlavním úkolům patří projednání a schválení této skutečnosti příslušným zastupitelstvem územního samosprávného celku. Musí být rovněž stanoveno datum, ke kterému bude činnost příspěvkové organizace ukončena. Jak je uvedeno v zákoně č. 250/2000 Sb., příspěvková organizace může zaniknout několika způsoby. A sice:

- **rozdělením** – původní organizace zanikne a vzniknou dvě nové příspěvkové organizace,
- **sloučením** – původní organizace zanikne a sloučí se s jinou příspěvkovou organizací téhož zřizovatele,
- **splynutím** – dvě původní organizace zaniknou a vznikne pouze jedna příspěvková organizace téhož zřizovatele,
- **zrušením** – organizace zanikne bez náhrady.

Rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace, nastává dnem uvedeným v rozhodnutí vydaným zřizovatelem. V tomto rozhodnutí je také určeno, v jakém rozsahu přechází majetek, práva a závazky příspěvkové organizace na nové nebo přejímající organizace, při zrušení pak na samotného zřizovatele. Zřizovatel rovněž nesmí opomenout vyrozumět příslušné orgány, u kterých je příspěvková organizace evidována. Důležitým krokem je podání žádosti o výmaz organizace z obchodního rejstříku a zveřejnění změn v Ústředním věstníku České republiky nejpozději do 15 dnů, kdy ke změně došlo.

#### **2.3 Kontrola hospodaření příspěvkové organizace územně samosprávného celku**

Kontrolou se rozumí záměrná činnost, která vyhodnocuje skutečný stav a porovnává ho se stavem žádoucím. Patří ke klíčovým prvkům řízení. Je spojena s kompetencemi nejen vedoucích zaměstnanců, ale také se specializovanými pracovníky ve veřejné správě. Kontrola

může mít podobu externí, interní, profesionální a laickou. Vždy sleduje veřejný zájem. Bývá také označována jako přezkum, dozor, audit nebo inspekce.

Jak uvádí Vrabková (2016), kontrolního procesu se účastní ten, kdo kontrolu provádí (kontrolor nebo kontrolní tým), čili **kontrolní osoba** a **kontrolovaná osoba**. Za kontrolovanou osobu je považována fyzická nebo právnická osoba, vč. orgánů veřejné správy. V rámci objektivit může být do kontrolního procesu přizván také nezávislý odborník, orgán veřejné správy atd., který doplní šetření o vlastní výstupy.

Kontrolní činnost může být členěna ze tří hledisek (Vrabková, 2016; Rektořík, Šelešovský a kol. 2003):

- **z hlediska prostoru** – je rozlišována kontrola externí, která je typická tím, že zde neexistuje vztah podřízenosti a nadřízenosti mezi kontrolní osobou a kontrolovanou osobou a interní, kdy kontrolní osoba, zpravidla vedoucí zaměstnanec, je součástí kontrolovaného systému,
- **z hlediska cíle** – jsou rozlišovány požadavky na zákonnost realizovaných činností, na hospodárnost využívání veřejných prostředků, na efektivnost využívání zdrojů k zabezpečování činností a na účelnost,
- **z hlediska času** – je rozlišována kontrola předběžná, která ověřuje dodržování stanovených požadavků před zahájením konkrétního procesu a je zde ještě možné vyloučit případné nedostatky, dále kontrola průběžná, která je prováděna v průběhu daného procesu a kontrola následná, která probíhá po ukončení procesu, hodnotí jeho výstup, popřípadě kontroluje uložená opatření.

Kontrolu hospodaření příspěvkové organizace provádí, dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zřizovatel. Kontrola by měla být vykonávána během celého rozpočtového roku pravidelně a systematicky. Rozpočtovým rokem je v rámci České republiky rozuměn zpravidla rok kalendářní.

Jedním z nástrojů kontroly ve veřejné správě je finanční kontrola, která může být jak externího, tak interního charakteru. Tato kontrola může probíhat jednak mezi orgány veřejné správy (např. kontrolní osoba Ministerstvo financí, kontrolovaná osoba Krajský úřad Moravskoslezského kraje), mezi orgány veřejné správy a žadateli nebo příjemci veřejné finanční podpory (např. kontrolní osoba je Krajský úřad Moravskoslezského kraje a kontrolovaná osoba je některá z příspěvkových organizací Moravskoslezského kraje) a v rámci vnitřního kontrolního systému, tedy uvnitř orgánů veřejné správy (Vrabková, 2016).

Mezi hlavní cíle finanční kontroly dle § 4 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, patří:

- dodržování právních předpisů a opatření, které byly přijaty orgány státní správy,
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,
- včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky,
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Specifickým typem externí kontroly je přezkum hospodaření. Kontrolovanou osobou jsou v tomto případě územně samosprávné celky (obce, kraje, městské části hlavního města Prahy), rovněž dobrovolné svazky obcí a také Regionální rady regionů soudržnosti. Kontrolní osoby, které přezkum realizují v rámci výkonu státní správy, jsou stanoveny zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích, č. 129/2000 Sb. o krajích a č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze. V případě krajů přezkum provádí Ministerstvo financí, které může přezkumem pověřit Generální finanční ředitelství nebo finanční úřad. Obec může zadat přezkum buď příslušnému krajskému úřadu, nebo externímu auditorovi. Stejně možnosti má i hlavní město Praha, které o přezkum hospodaření žádá buď Ministerstvo financí, nebo externího auditora. Městská část hlavního města Praha žádá o přezkum Magistrát hlavního města Praha a nebo může zadat přezkum také externímu auditorovi.

Touto specifickou kontrolou se mimo jiné ověřuje dodržování povinností stanovených zvláštními právními předpisy, jako jsou finanční předpisy o hospodaření územních celků, předpisy o účetnictví, o odměňování a o hospodaření s majetkem. Dále se zkoumá, zda je hospodaření s finančními prostředky v souladu s rozpočtem, zda je dodržován účel poskytnuté dotace a podmínky použití. V neposlední řadě se také kontroluje věcná a formální správnost předložených dokladů. Zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření musí být součástí závěrečného účtu při jeho projednávání (Vrabková, 2016).

### **3. Analýza hospodaření Muzea Beskyd Frýdek-Místek**

Frýdecko-místecký okres je rozlohou druhým největším a počtem obyvatel třetím největším okresem Moravskoslezského kraje. V jeho středu leží stejnojmenné město Frýdek-Místek, jehož dominanta, frýdecký zámek, slouží již více než 57 let jako sídlo Muzea Beskyd. Toto muzeum, zřízené jako příspěvková organizace Moravskoslezského kraje, se snaží přiblížit kulturu a umění zdejším obyvatelům.

#### **3.1 Kultura**

Kultura je velmi důležitou součástí lidského života, neboť pomáhá utvářet naši identitu a zároveň se podílí na tvorbě společností uznávaných a respektovaných hodnot. Kultura obohacuje nejen člověka samotného, ale celou společnost. Přináší nové ideje, podněty, vytváří nové příležitosti pro osobní i společenský rozvoj. Spolu s uměním prospívá veřejné oblasti tím, že zvyšuje kvalitu života. Je zdrojem zábavy a předmětem aktivit volného času, zlepšuje duševní i fyzické zdraví občanů. Zároveň může být preventivním faktorem, který předchází netoleranci, rasové a národnostní nenávisti či různým závislostem a negativním vlivům ve společnosti.

V oblasti kultury bývají nejčastěji zainteresovány příspěvkové organizace krajů a obcí, dále pak nestátní neziskové organizace, ale také fyzické osoby, či soukromoprávní právnické osoby. Jejich prostřednictvím se rozvíjí veřejné, smíšené, či soukromé statky, mezi které patří knihovny, kina, divadla, muzea, galerie apod. Hlavním garantem výkonu státní správy v oblasti kultury je Ministerstvo kultury.

#### **3.2 Moravskoslezský kraj a jeho příspěvkové organizace v oblasti kultury**

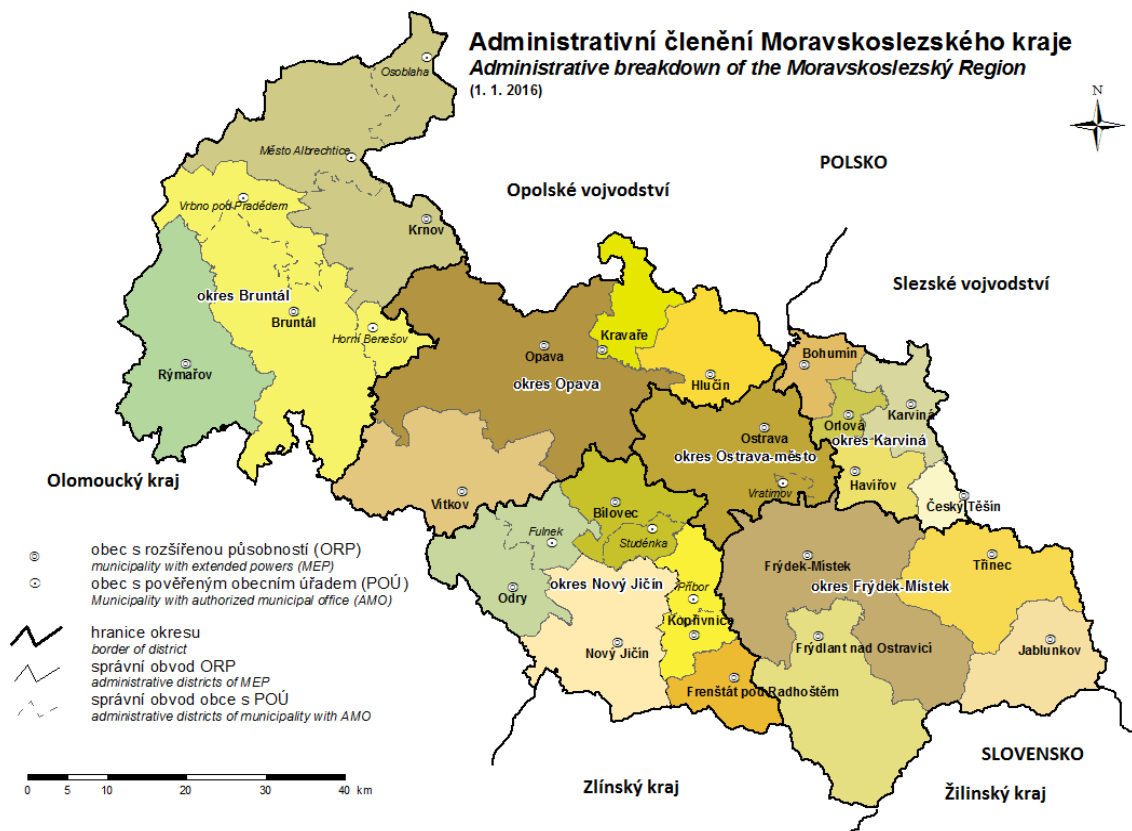
Na základě Ústavy České republiky a ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření územně samosprávných celků, vzniklo k 1. lednu 2000 14 krajů, které své samosprávné kompetence opírají o zákon č. 129/2000 Sb., o krajích. Mezi tyto kraje patří také Moravskoslezský kraj (dále také MSK) se sídlem v Ostravě, který leží na severovýchodě České republiky. Jeho hraničními sousedy jsou polské Slezské a Opolské vojvodství na severu a východě, a slovenský Žilinský kraj na jihovýchodě. Vnitřní hranice kraje je v rámci krajského uspořádání lemována Olomouckým krajem na západě a na jihu krajem Zlínským. Na jeho území se nachází čtyři euroregiony, Beskydy, Praděd, Silesia a Těšínské Slezsko.

MSK patří k nejdůležitějším průmyslovým regionům střední Evropy, což s sebou přináší negativní dopad na životní prostředí zejména v oblasti Ostravska, Karvinska a Třinecka. Na

druhou stranu jsou zde i místa s významnými a cennými přírodními zvláštnostmi, které jsou chráněny prostřednictvím chráněné krajinné oblasti Beskydy (rozlohou 1 160 km<sup>2</sup> vč. zlínské části je největší CHKO v České republice), Jeseníky a Poodří a také prostřednictvím 162 maloplošných chráněných území.

Mezi tradiční kulturní centra regionu patří Ostrava, Opava a Český Těšín, kde je patrný vliv významné polské menšiny. V kraji se nachází velké množství divadel, muzeí, galerií a kin. Nelze také opomenout mezinárodně známou Janáčkovu filharmonii, která sídlí v Ostravě. Kulturní památky a městské památkové rezervace jako centrum Příbora, Nového Jičína či Štramberka patří rovněž k vyhledávaným cílům turistů. Mezi zámecké skvosty kraje pak právem patří sídla v Hradci nad Moravicí, v Raduni, či Kravařích. Hrad Sovinec na Rýmařovsku, či zřícenina hradu Hukvaldy v Pobeskydí jsou dalším dokladem o rozmanitosti zdejších kulturních památek. Specifikem kraje, díky dlouholeté průmyslové aktivitě, jsou pak podmínky pro tzv. průmyslovou turistiku v rámci které je možno navštívit Technické muzeum automobilů v Kopřivnici, Vagonářské muzeum ve Studénce, Hornické muzeum v Ostravě-Petřkovicích, areál Dolních Vítkovic v Ostravě aj.

**Obr. 3.1 Administrativní členění Moravskoslezského kraje**



Zdroj: Český statistický úřad: Statistická ročenka [online]. 28.12.2017 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2017/> vlastní úprava.

Moravskoslezský kraj je vymezen šesti okresy – Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město. Dále je rozdělen na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, do kterých spadá celkem 300 obcí, které v sobě zahrnují 5 statutárních měst, 35 měst a 3 městyse. Svou rozlohou 5 431 km<sup>2</sup> zaujímám 6,9 % území celé České republiky a řadí se tak na 6. místo mezi všemi kraji. S počtem 1 210 tis. obyvatel je Moravskoslezský kraj třetím nejlidnatějším v republice. Téměř 60 % obyvatel kraje žije ve městech nad 20 tisíc obyvatel, což je v rámci České republiky výjimečné. Některé ze zmiňovaných ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 3.1.

**Tab. 3.1 Vybrané ukazatele Moravskoslezského kraje k 31.12.2016**

Okres	Rozloha (km <sup>2</sup> )	Počet obyvatel	Hustota zalidnění (obyv/km <sup>2</sup> )	Počet obcí
Bruntál	1 537	93 080	61	67
Frýdek-Místek	1 208	213 628	177	72
Karviná	356	251 370	706	17
Nový Jičín	882	151 737	172	54
Opava	1 116	176 600	158	77
Ostrava - město	332	323 464	974	13
<b>CELKEM</b>	<b>5 431</b>	<b>1 209 879</b>	<b>223</b>	<b>300</b>

Zdroj: Český statistický úřad: Statistická ročenka [online]. 28.12.2017 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2017/vlastni-uprava>.

Ze svého rozpočtu, viz tabulka 3.2, se kraj snaží financovat aktivity, které přispívají k podpoře rozvoje kraje, k jeho stabilitě a které zároveň pomáhají udržovat kvalitu životní úrovně jeho obyvatel zejména v oblasti vzdělávání, sociální a zdravotní oblasti, v oblasti kultury, cestovního ruchu, dopravy a životního prostředí.

**Tab. 3.2 Rozpočet Moravskoslezského kraje za období 2012–2016 (v tis. Kč)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Daňové příjmy	4 513 581	4 646 839	4 906 095	5 050 980	5 835 268
Kapitálové příjmy	66 887	43 333	80 169	47 411	59 593
Nedaňové příjmy	247 439	260 928	272 759	262 004	221 208
Přijaté transfery	11 574 909	11 415 746	12 137 584	13 726 480	14 534 133
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>16 402 816</b>	<b>16 366 846</b>	<b>17 396 607</b>	<b>19 086 875</b>	<b>20 650 202</b>
Běžné výdaje	14 909 261	14 904 712	15 138 140	16 356 738	16 889 752
Kapitálové výdaje	1 912 375	2 009 296	2 299 407	4 409 991	1 192 562
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>16 821 636</b>	<b>16 914 008</b>	<b>17 437 547</b>	<b>20 766 729</b>	<b>18 082 314</b>
Saldo příjmů a výdajů	-418 820	-547 162	-40 940	-1 679 854	2 567 888

Zdroj: Monitor státní pokladna: rozpočet Moravskoslezského kraje 2012-2016 [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/kraje/krajsky-urad/70890692#rozpocet> /vlastní úprava.



Jak je z tabulky 3.2 patrné, v období 2012-2015 byl rozpočet MSK vždy schválen zastupiteli jako deficitní. Schodek rozpočtu byl pokryt částí zůstatku finančních prostředků rozpočtového hospodaření předcházejícího roku a čerpáním úvěru na předfinancování akcí spolufinancovaných z evropských finančních zdrojů. Teprve v roce 2016 došlo ke zvratu a rozpočet byl po dlouhé době schválen jako přebytkový. Zlepšeného výsledku hospodaření bylo dosaženo především vyšším plněním daňových příjmů a pomalejší realizací víceletých projektů schválených v rozpočtu kraje.

Jedním z cílů Programového prohlášení Rady Moravskoslezského kraje v oblasti kultury byla tvorba Koncepce podpory kultury v Moravskoslezském kraji na období 2014-2020. Tato koncepce v sobě zahrnuje strategie a cíle, kterých by mělo být dosaženo. Hlavní vizí je zajištění dostupnosti kultury široké veřejnosti bez ohledu na její věkovou skladbu a také stabilizace a rozvoj prostředí pro zachování a tvorbu kulturních hodnot v MSK. Mezi stanovené cíle patří:

- posílení podpory aktivit v oblasti kultury,
- vytvoření příznivého prostředí pro rozvoj neprofesionálních uměleckých aktivit,
- zajištění účinnější péče o tradiční lidovou kulturu v kraji,
- zajištění efektivnějšího a operativnějšího způsobu informovanosti o kulturních aktivitách,
- zkvalitnění podmínek a systematická podpora organizací zřízených MSK pro poskytování kulturních služeb na vysoké úrovni.

Výdaje na kulturu se v MSK za sledované období v průměru pohybovaly kolem 252 668 tis. Kč, což z celkového rozpočtu činilo 1,41 %. Nejvíce prostředků bylo vyčleněno v roce 2013 (1,64 %), neméně pak v roce 2015 (1,14 %). V přepočtu na obyvatele se částka pohybovala na 207 Kč, viz tabulka 3.3.

**Tab. 3.3 Výdaje Moravskoslezského kraje na kulturu v tis. Kč, v % a v přepočtu na obyvatele v Kč za rok**

	2012	2013	2014	2015	2016	průměr
VÝDAJE CELKEM v tis. Kč	16 821 636	16 914 008	17 437 547	20 766 729	18 082 314	18 004 447
Výdaje na kulturu v tis. Kč	234 957	275 025	241 200	237 575	274 585	252 668
Výdaje na kulturu v %	1,40	1,63	1,38	1,14	1,52	1,41
Počet obyvatel	1 228 251	1 223 923	1 219 722	1 213 311	1 209 879	1 219 017
Přepočet na obyvatele v Kč	191	225	198	196	227	207

*Zdroj: Monitor státní pokladna: rozpočet Moravskoslezského kraje 2012-2016 [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/kraje/krajsky-urad/70890692#rozpocet> /vlastní úprava.*

Komparací s ostatními kraji bylo zjištěno, že objem prostředků vynakládaných MSK na kulturu je druhým nejnižším. Menší objem prostředků poskytuje už jen Jihomoravský kraj (1,26 %), největší procento výdajů v oblasti kultury má Zlínský kraj (4,26 %). Nejvíce prostředků nikoliv procentuálně, ale v přepočtu na obyvatele vynakládá hlavní město Praha, částka činí v průměru 1038 Kč ročně, což je 5x více než vydává kraj Moravskoslezský. To je samozřejmě způsobeno velkou koncentrací kulturních památek a s tím souvisejícím cestovním ruchem. Za Prahou se umístil Zlínský kraj, pomyslnou třetí příčku obsadil kraj Plzeňský. Na posledním místě se s pouhými 184 Kč na obyvatele a rok umístil kraj Jihomoravský. Všechny zmiňované ukazatele jednotlivých krajů jsou přehledně zobrazeny v Příloze č. 1.

Na výdaje v oblasti kultury má bezesporu vliv i počet zřízených příspěvkových organizací. Jak dokládá tabulka 3.4, Moravskoslezský kraj zřizuje přibližně 23 % z celkového počtu příspěvkových organizací ve svém regionu. Největší počet spadá do oblasti školství a sociální oblasti. V oblasti kultury je MSK zřizovatelem 7 institucí. Jedná se o 1 knihovnu, 1 galerii, 1 divadlo a 4 muzea. Jmenovitě:

- Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, příspěvková organizace,
- Galerie výtvarného umění v Ostravě, příspěvková organizace,
- Těšínské divadlo Český Těšín, příspěvková organizace,
- Muzeum Beskyd Frýdek-Místek, příspěvková organizace,
- Muzeum v Bruntále, příspěvková organizace,
- Muzeum Novojičínska, příspěvková organizace,
- Muzeum Těšínska, příspěvková organizace.

**Tab. 3.4 Počet příspěvkových organizací zřízených Moravskoslezským krajem**

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet PO celkem	1018	1014	1005	996	977
<b>Počet PO zřízených MSK</b>	<b>235</b>	<b>229</b>	<b>227</b>	<b>224</b>	<b>223</b>
<b>Oblast kultury</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Oblast dopravy	1	1	1	1	1
Sociální oblast	24	24	22	22	21
Oblast školství	193	187	186	183	183
Oblast zdravotnictví	10	10	10	10	10
Oblast životního prostředí	0	0	1	1	1

Zdroj: Moravskoslezský kraj: Závěrečné účty 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/zaverecne-ucty-41277/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/zaverecne-ucty-41277/) vlastní zpracování.

Vysvětlivky: PO – příspěvková organizace

Jak je vidět z výše uvedené tabulky 3.4, celkový počet příspěvkových organizací a stejně tak počet příspěvkových organizací zřizovaných Moravskoslezským krajem rok od roku klesá. Například v roce 2016 fungovalo o 12 příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem je MSK, méně, než v roce 2012. K největším změnám docházelo v oblasti školství, kdy některé příspěvkové organizace byly sloučeny s jinými nástupnickými organizacemi, další příspěvkové organizace byly zrušeny a převedeny pod jiné zřizovatele. V oblasti kultury se počet zastavil na 7 organizacích, mezi které patří, jak už bylo zmíněno výše, také 4 muzea.

Pojem muzeum asi nejlépe vystihuje definice Mezinárodní muzejní rady ICOM (2018), která v překladu říká, že: „*Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení*“. Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně muzejních sbírek definuje muzeum jako instituci, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvořiny pro vědecké a studijní účely a také zkoumá prostředí, ze kterého tyto výtvořiny a přírodniny pocházejí. Ze získaných věcí vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje, odborně zpracovává a prostřednictvím muzejních výstav, programů a publikací zpřístupňuje široké veřejnosti.

Jak uvádí Vrabková a kol. (2017), muzea mohou být typologicky rozčleněna např. podle svého zaměření na tzv. všeobecná (v českém prostředí se spíše užívá termín národní, vlastivědná) jako např. Národní muzeum v Praze, Slezské zemské muzeum v Opavě a specializovaná, která jsou v muzejnictví zaměřena na konkrétní obor např. Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi, Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm či Muzeum skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Specifickým typem muzea jsou galerie, které shromažďují sbírky výtvarného umění.

Podle dostupných statistických údajů Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (2016), které zřizuje Ministerstvo kultury, existovalo v roce 2016 v České republice 485 muzeí, které byly přístupné veřejnosti. Co se týká struktury podle zřizovatelů, nejvíce muzejních institucí, celkem 258, provozovala města a obce, 101 muzeí bylo privátních, 94 muzeí provozovaly jednotlivé kraje a u 32 muzeí byl zřizovatelem stát.

Tato práce je dále soustředěna na jedno z muzeí zřizované Moravskoslezským krajem, Muzeum Beskyd Frýdek-Místek, příspěvkovou organizaci.

### **3.3 Základní charakteristika Muzea Beskyd Frýdek-Místek, příspěvkové organizace**

V místě soutoku řeky Ostravice s Morávkou, leží Statutární město Frýdek-Místek. Rozprostírá se po obou jejích březích a s více než 60 000 obyvateli je přirozeným centrem společenského i kulturního dění. Muzeum Beskyd Frýdek-Místek, příspěvková organizace (dále jen Muzeum Beskyd), sídlí v samém historickém centru Frýdku-Místku. Přesněji řečeno v jeho historické frýdecké části, neboť v minulosti vedle sebe vyrůstala dvě zcela samostatná města. Moravský Místek, jehož vznik se datuje do 13. století a slezský Frýdek, o kterém pocházejí první zmínky ze 14. století. Ke spojení obou měst došlo v roce 1943, ale až později, v roce 1955 začalo město používat dnešní název Frýdek-Místek.

Tak jako v minulosti existovala dvě samostatná města, existovala i dvě muzea. Ve Frýdku jedna ze slezských poboček Československého zemědělského muzea, formálně ustavena 25.1.1925, fakticky činná již od 6.7.1924, která dokumentovala život slezské vesnice. V Místku bylo otevřeno dne 9.6.1929 Městské muzeum, které se orientovalo na dějiny Místecka a hradu Hukvaldy. V roce 1949 bylo vytvořeno Lašské muzeum, ve kterém se spojily dosavadní frýdecké a místecké sbírkové fondy. Instalované sbírky byly umístěny v Sekerově vile. Po reorganizaci okresu v roce 1960 bylo muzeum přestěhováno do frýdeckého zámku. V roce 1964, v rámci úpravy krajské muzejní sítě, byl zřízen jako příspěvková organizace Okresního národního výboru ve Frýdku-Místku Vlastivědný ústav, pozdější Okresní vlastivědné muzeum. Působnost byla dána rozsahem frýdecko-místeckého okresu. Dne 2.4.1991 zřizovatel změnil název muzea na Muzeum Beskyd Frýdek-Místek. Stanovil geograficky rozsah činnosti muzea na oblast Moravskoslezských Beskyd a Pobeskydské pahorkatiny. Od roku 2003 je na základě zřizovací listiny Muzeum Beskyd příspěvkovou organizací Moravskoslezského kraje. Pobočkou Muzea Beskyd je hrad Hukvaldy, který byl dlouhodobě pronajat Fondu Janáčkovy Hukvaldy, o. s. V roce 2015 byl pronájem se

souhlasem zřizovatele ukončen a od 1.1.2016 spadá správa hradu, včetně pořádání kulturních akcí, znovu plně do kompetence Muzea Beskyd.

Mezi hlavní činnosti, pro které byla tato příspěvková organizace zřízena, patří mimo jiné získávání starožitných předmětů, dobových artefaktů, přírodnin prostřednictvím přijímání darů a nálezů, koupí, výměnami, či vlastním výzkumem. Odborné zpracovávání, uchovávání sbírek a jejich ochrana. Realizace výstav z vlastních případně vypůjčených sbírkových fondů, správa a doplňování knižního fondu studijní knihovny, prezentování výsledků své odborné práce v časopisech i prostřednictvím vlastních publikací, či příprava různých vzdělávacích a kulturně výchovných akcí pro obyvatele regionu. Dále byla zřizovatelem na základě ustanovení § 27 odstavce 2 písmene g) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, stanovena doplňková činnost. Doplňková činnost byla zřizovatelem vymezena na pronájem předmětů a věcí, koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a kopírovací služby.

### 3.3.1 Výstavní činnost

Pořádání výstav z vlastních, popřípadě vypůjčených sbírek, prezentace obrazu vývoje společnosti a přírody v daném regionu prostřednictvím stálých expozic, patří k základním posláním Muzea Beskyd. Díky 4 stálým expozicím (Zámeckému okruhu, který nabízí prohlídku zámeckých interiérů včetně vyhlídkové věže, kaple sv. Barbory a ledovny, expozici Beskydy, příroda a lidé zaměřené na historii i současnost beskydského regionu, expozici věnované historii Frýdku-Místku a expozici Frýdek – Mariánské poutní místo, která dokládá, že Frýdek patřil od 18. století k nejznámějším mariánským poutním místům ve Slezsku) a zejména pravidelně se měnícím výstavám může muzeum poskytnout kvalitní náplň volného času nejen projíždějícím turistům, ale také místním obyvatelům a to po celý rok.

**Tab. 3.5 Počet výstav a stálých expozic, počet návštěvníků v období 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Počet výstav	21	17	22	24	25	23
Počet stálých expozic	4	4	4	4	4	4
Doplňující akce - placené, neplacené (koncerty, vernisáže, jarmarky, večerní prohlídky aj.)	650	454*	567	532	521	586
Návštěvnost Muzeum Beskyd (počet osob)	41 203	27 442	51 988	74 208	65 849	53 526
Návštěvnost hrad Hukvaldy (počet osob)	58 461	47 069*	60 675	57 535	58 672	58 567

*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.*

*Vysvětlivky: \* údaje nebyly zjištěny, doplňující akce a návštěvnost hradu Hukvaldy v r. 2013 dopočítány aritmetickým průměrem ze známých let.*

Jak dokládá tabulka 3.5, počet uspořádaných výstav se každoročně zvyšuje. Vymyká se pouze rok 2013, kdy bylo připraveno pouze 17 výstav, což je o 5 výstav méně, než dlouhodobý průměr. Stoupající počet výstav má vliv i na zvyšující se návštěvnost. V porovnání s rokem 2012 vzrostla návštěvnost v roce 2016 téměř o 60 %. K takto pozitivnímu výsledku přispělo i zapojení online rezervačního systému na pokladnu muzea v roce 2012 a zahájení propagace muzea prostřednictvím sociální sítě Facebook v roce 2013. V tabulce je uvedena pro komparaci nejen návštěvnost Muzea Beskyd, ale také návštěvnost hradu Hukvaldy. Jak již bylo zmíněno výše, hrad byl do konce roku 2015 pronajat Fondu Janáčkovy Hukvaldy, o. s. Dle nájemní smlouvy neměl nájemce povinnost předkládat pronajímateli plán ani hodnocení své činnosti. Z tabulky je patrné, že v roce 2015 i 2016 Muzeum Beskyd v návštěvnosti svou pobočku předstihlo.

### 3.3.2 Vzdělávací činnost

Mezi velmi oblíbené vzdělávací akce patří zejména muzejní lekce pro školy. Dle katalogu lekcí sestavovaného vždy na daný školní rok je možné absolvovat řadu přednášek, lekcí, vycházek a exkurzí, které doplňují studijní výstavy s doprovodným programem. Témata jsou různorodá – historická, seznamující s různými řemesly, či přírodovědná a přizpůsobená věkové kategorii. Lekce je možno uskutečnit nejen v prostorách muzea, ale také přímo ve škole. V souladu se strategií svého zřizovatele, poskytuje Muzeum Beskyd tuto službu za symbolické vstupné 8 Kč na žáka, což koresponduje se snahou přiblížit muzeum i dětem, které by jinak do něj nezavítaly a probudit v nich zájem o kulturu.

**Tab. 3.6 Návštěvnost muzejních lekcí v období 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Návštěvnost muzea celkem	41 203	27 442	51 988	74 208	65 849	53 526
Návštěvnost muzejních lekcí	6 855	7 755	7 166	6 458	7 018	6 937
Podíl muzejních lekcí na celkové návštěvnosti	17 %	28 %	14 %	9 %	11 %	13 %
Počet lekcí	430	451	395	369	394	412
Počet žáků na 1 lekci	16	17	18	18	18	17

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.

Počet uspořádaných lekcí kulminoval v roce 2013, kdy jich bylo uspořádáno celkem 451 a na návštěvnosti se podílely 28 %. Naopak nejmenší podíl na návštěvnosti (9 %) zaznamenaly muzejní lekce v roce 2015. Takto nízký podíl byl způsoben hned dvěma faktory. Byla zaznamenána vůbec největší celková návštěvnost za sledované období a zároveň nejmenší

počet uspořádaných lekcí. V průměru bylo za sledované období uspořádáno 412 lekcí, které navštívilo téměř 7 000 žáků. Na jednu lekci tak připadlo 17 žáků.

Dalším významným kulturně vzdělávacím projektem je již 25 let provozování Senorgymnázia. Tento projekt umožňuje využití volného času seniorů zajištěním dalšího vzdělávání v široké škále oborů. Výuka probíhá pravidelně jednou za čtrnáct dní. Studium je čtyřleté, zakončené závěrečným testem. Absolventi mohou pokračovat v Seniorklubu. Za dobu své existence prošlo tímto projektem bezmála 4 000 účastníků.

### 3.3.3 Sbírkotvorná činnost

Vlastní výzkum, přijímání darů a nálezů, nákup starožitných předmětů, dobových artefaktů, přírodnin, jejich odborné zpracovávání, uchovávání a ochrana, to vše je náplní společenskovedního a přírodovědného úseku Muzea Beskyd. V současné době tvoří sbírkový fond společenskovedního oddělení přibližně 132 000 položek v podobě obrazů, grafiky, umělecké litiny, nábytku, kartografie, pohlednic, hodin, skla aj. Přírodovědné oddělení se může pochlubit sbírkou více jak 31 000 kusů přírodnin, které jsou rozděleny do 6 podsbírek – geologie, bryologie, botanika, mykologie, zoologie bezobratlých a zoologie obratlovců. Podle zákona č. 122/2000 Sb. jsou všechny sbírky zapsány do Centrální evidence sbírek ČR (CES), která je volně přístupná na internetu.

**Graf 3.1 Znázornění počtu sbírkových předmětů v období 2012-2016 zapsaných v CES**



*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.*

Počet pořízených sbírkových předmětů každý rok stoupá. V současnosti sbírku tvoří bezmála 150 000 ks sbírkových předmětů, které byly pořízeny prostřednictvím bezúplatného

převodu (darů, dědictví), prostřednictvím vlastní činnosti (sběr v přírodě) a nákupem. Na jejich pořízení Muzeum Beskyd ve sledovaném období vynaložilo v průměru 0,76 % ze svých celkových nákladů, jak dokládá Příloha č. 2.

### 3.3.4 Muzejní knihovna

Pro potřeby muzejních pracovníků, ale i odborné veřejnosti je k dispozici knižní fond studijní knihovny. Tato knihovna nabízí všem zájemcům více než 35 000 svazků naučné literatury se vztahem nejen k regionu Frýdecko-Místecku. Je budována od roku 1955, i proto jsou mnohé z jejích svazků ojedinělé.

**Tab. 3.7 Knižní fond muzejní knihovny**

	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Stav knižního fondu (ks)	33 169	33 844	34 471	35 362	35 619	34 394
Počet návštěvníků	181	209	143	116	64	123

*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.*

Bohužel výpůjční systém je omezen pouze na prezenční formu, díky které je návštěvnost menší, než by mohla být a má klesající tendenci. K tomuto trendu přispívá i fakt, že provozní doba knihovny je omezena jen na 3 dny v týdnu, a to většinou na dopolední, či brzké odpolední hodiny.

## 3.4 Analýza hospodaření Muzea Beskyd

Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu hospodářské činnosti muzea, zejména budou sledovány výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Hospodářský výsledek nebo také výsledek hospodaření je jedním z nejdůležitějších kvalitativních ukazatelů, které umožňují posoudit hospodaření účetní jednotky. Je definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady organizace za účetní období a kalendářní rok. Pokud je výsledek hospodaření kladný, představuje účetní zisk, naopak, je-li výsledek hospodaření záporný, představuje účetní ztrátu. Příspěvková organizace nemusí vytvořit ani zisk, ani ztrátu. V takovém případě je rozdíl mezi výnosy a náklady nulový.

### 3.4.1 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2012

V roce 2012 činily celkové náklady na provoz muzea 23 021 tis. Kč, z toho hlavní činnost tvořila náklady ve výši 23 006 tis. Kč. Téměř 22 % z těchto nákladů bylo vynaloženo na opravu a udržování historických budov Muzea Beskyd a také hradu Hukvaldy, kde byl



realizován projekt „Stabilizace otvorů paláce“. Další nezanedbatelnou položkou byly náklady na ostatní služby (2 380 tis. Kč), které v sobě zahrnovaly zejména náklady na různé poplatky (bankovní, poštovní, telekomunikační, likvidaci odpadu), externí vedení mzdového účetnictví a personalistiky, právní služby či náklady na restaurování a preparaci. Významnou položkou v nákladech byla také spotřeba energie. Zámecké prostory jsou vytápěny elektrickými kachlovými kamny a využívají levnější noční sazbu. I přesto činily náklady na energie nezanedbatelný 1 703 tis. Kč. Největší nákladovou položkou byly mzdové náklady, které činily 11 322 tis. Kč. V doplňkové činnosti činily náklady 15 tis. Kč, kdy nejvíce peněz (8 tis. Kč) bylo vynaloženo na pořízení zboží do prodeje (suvenýry, pohlednice atd.).

Celkové výnosy z provozu muzea činily 23 322 tis. Kč, z toho výnosy z hlavní činnosti byly 23 299 tis. Kč a tvořil je z největší části příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši 22 024 tis. Kč, dále pak výnosy z pronájmu, kdy největší položku tvoří dlouhodobý pronájem hradu Hukvaldy (747 tis. Kč) a výnosy z prodeje služeb (406 tis. Kč). V doplňkové činnosti dosáhly výnosy 23 tis. Kč, kdy největší položkou byly výnosy z prodaného zboží ve výši 11 tis. Kč, 9 tis. Kč přinesly výnosy z pronájmu předmětů a přibližně 2 tis. Kč muzeum získalo na kopírovacích službách.

Hospodářský výsledek z hlavní činnosti byl 293 tis. Kč, z doplňkové činnosti 8 tis. Kč. Celkový hospodářský výsledek činil 301 tis. Kč. Tento zlepšený výsledek hospodaření byl následně převeden do rezervního fondu organizace.

**Tab. 3.8 Přehled ekonomických údajů za rok 2012**

	<b>2012</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 021
Celkové výnosy (v tis. Kč)	23 322
<b>Hospodářský výsledek (v tis. Kč)</b>	<b>301</b>
HV hlavní činnost (v tis. Kč)	293
HV doplňková činnost (v tis. Kč)	8
<b>Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)</b>	<b>22 024</b>
Provozní náklady (v tis. Kč)	9 871
Mzdové náklady (v tis. Kč)	11 322
Počet zaměstnanců	34,63
Mzdové náklady/Zaměstnance	327

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace.

Jak je patrné z tabulky 3.8 zřizovatel přispěl v roce 2012 organizaci na provoz částkou 22 024 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nejsou prvotně zřizovány za účelem zisku, je tento příspěvek nezbytný pro zachování činnosti dané organizace.

### **3.4.2 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2013**

V roce 2013 činily celkové náklady na provoz muzea 23 172 tis. Kč, z toho hlavní činnost tvořila náklady ve výši 23 156 tis. Kč. Více než 17 % z těchto nákladů bylo vynaloženo na opravu a udržování historických budov Muzea Beskyd a také hradu Hukvaldy, kde pokračoval projekt „Stabilizace otvorů paláce“.

Na frýdeckém zámku byly realizovány běžné opravy v podobě malování prostor, čištění okapů, elektro a instalatérských prací. Další nezanedbatelnou položkou byly náklady na ostatní služby (2 980 tis. Kč), které v sobě zahrnovaly zejména náklady na různé poplatky (bankovní, poštovní, telekomunikační, likvidaci odpadu), externí vedení mzdového účetnictví a personalistiky, právní služby či náklady na restaurování a preparaci. Významnou položkou v nákladech byla také spotřeba energie ve výši 1 856 tis. Kč. Největší nákladovou položkou byly mzdové náklady, které činily 11 830 tis. Kč. V doplňkové činnosti činily náklady 16 tis. Kč, kdy nejvíce peněz (9 tis. Kč) bylo vynaloženo na pořízení zboží do prodeje (suvenýry, pohlednice atd.).

Celkové výnosy z provozu muzea činily 23 385 tis. Kč, z toho výnosy z hlavní činnosti byly 23 358 tis. Kč a tvořil je z největší části příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši 22 048 tis. Kč, dále pak výnosy z pronájmu, kdy největší položkou je dlouhodobý pronájem hradu Hukvaldy (719 tis. Kč) a výnosy z prodeje služeb (485 tis. Kč). V doplňkové činnosti dosáhly výnosy 27 tis. Kč, kdy největší položkou byly výnosy z prodaného zboží ve výši 14 tis. Kč a výnosy z pronájmu předmětů ve výši 9 tis. Kč.

Hospodářský výsledek z hlavní činnosti byl 202 tis. Kč, z doplňkové činnosti 11 tis. Kč. Celkový hospodářský výsledek činil 213 tis. Kč. Tento zlepšený výsledek hospodaření byl následně převeden do rezervního fondu organizace.

**Tab. 3.9 Přehled ekonomických údajů za rok 2013**

	<b>2013</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 172
Celkové výnosy (v tis. Kč)	23 385
<b>Hospodářský výsledek (v tis. Kč)</b>	<b>213</b>
HV hlavní činnost (v tis. Kč)	202
HV doplňková činnost (v tis. Kč)	11
<b>Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)</b>	<b>22 048</b>
Provozní náklady (v tis. Kč)	9 614
Mzdové náklady (v tis. Kč)	11 830
Počet zaměstnanců	36,75
Mzdové náklady/Zaměstnanec	322

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace

Jak je patrné z tabulky 3.9 zřizovatel přispěl v roce 2013 organizaci na provoz částkou 22 048 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nejsou prvotně zřizovány za účelem zisku, je tento příspěvek nezbytný pro zachování činnosti dané organizace.

### **3.4.3 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2014**

Ve sledovaném roce 2014 byly celkové náklady na provoz muzea 24 572 tis. Kč, z toho hlavní činnost tvořila náklady ve výši 24 549 tis. Kč. Téměř 23 % z těchto nákladů bylo vynaloženo na opravu a udržování historických budov Muzea Beskyd a také hradu Hukvaldy, kde došlo k opravě jihozápadní hradební zdi. Na frýdeckém zámku byly realizovány jednak běžné opravy v podobě malování prostor, čištění okapů, elektro a instalatérských prací a také dvě větší akce „Optimalizace vytápění obřadní síně frýdeckého zámku“ a opravy chodníků v zámeckém parku.

Další nezanedbatelnou položkou byly náklady na ostatní služby (2 079 tis. Kč), které v sobě zahrnovaly zejména náklady na různé poplatky (bankovní, poštovní, telekomunikační, likvidaci odpadu), externí vedení mzdového účetnictví a personalistiky, právní služby či náklady na restaurování a preparaci. Významnou položkou v nákladech byla také spotřeba energie. Přestože se díky vhodnému výběru dodavatele a mírnější zimě ušetřilo oproti roku 2013 bezmála 32 tis. Kč, činily náklady 1 537 tis. Kč. Další prostředky organizace ušetřila při nákupu služeb a aktivaci oběžného majetku. Ušetřené prostředky byly použity na nákup nového kancelářského nábytku, pořízení nových regálů do depozitářů, vysoušeče, výměnu několika nevyhovujících počítačů a tiskáren a také k nákupu multifunkčního tiskařského

stroje, který umožní tisknout některé propagační materiály pro menší projekty svépomocí. Největší nákladovou položkou byly mzdové náklady, ve výši 12 137 tis. Kč. V doplňkové činnosti činily náklady 24 tis. Kč, kdy nejvíce peněz (16 tis. Kč) bylo vynaloženo na pořízení zboží do prodeje (suvenýry, pohlednice atd.).

Celkové výnosy z provozu muzea činily 24 625 tis. Kč, z toho výnosy z hlavní činnosti byly 24 585 tis. Kč a tvořil je z největší části příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši 21 024 tis. Kč, dále pak výnosy z pronájmu, kde nejvýznamnější položkou byl příjem za dlouhodobý pronájem hradu Hukvaldy (782 tis. Kč) a výnosy z prodeje služeb (641 tis. Kč). V doplňkové činnosti dosáhly výnosy 40 tis. Kč, kdy největší položkou byly výnosy z prodaného zboží ve výši bezmála 23 tis. Kč a výnosy z pronájmu předmětů ve výši 15 tis. Kč. Výnosy z kopírovacích služeb jsou díky rozvoji mobilních aplikací zanedbatelné. V roce 2014 se pohybovaly ve výši 1 500 Kč, avšak pro některé klienty je tato doplňková služba stále žádoucí.

Hospodářský výsledek z hlavní činnosti byl 37 tis. Kč, z doplňkové činnosti 16 tis. Kč. Celkový hospodářský výsledek činil 53 tis. Kč. Tento zlepšený výsledek hospodaření byl následně převeden do rezervního fondu organizace.

**Tab. 3.10 Přehled ekonomických údajů za rok 2014**

	<b>2014</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	24 572
Celkové výnosy (v tis. Kč)	24 625
<b>Hospodářský výsledek (v tis. Kč)</b>	<b>53</b>
HV hlavní činnost (v tis. Kč)	37
HV doplňková činnost (v tis. Kč)	16
<b>Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)</b>	<b>21 024</b>
Provozní náklady (v tis. Kč)	10 429
Mzdové náklady (v tis. Kč)	12 137
Počet zaměstnanců	35,00
Mzdové náklady/Zaměstnance	347

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace

Jak je patrné z tabulky 3.10 zřizovatel přispěl v roce 2014 organizaci na provoz částkou 21 024 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nejsou prvotně zřizovány za účelem zisku, je tento příspěvek nezbytný pro zachování činnosti dané organizace.

### 3.4.4 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2015

Ve sledovaném roce 2015 byly celkové náklady na provoz muzea 23 202 tis. Kč, z toho hlavní činnost tvořila náklady ve výši 23 118 tis. Kč. 20 % z těchto nákladů bylo vynaloženo na opravu a udržování historických budov Muzea Beskyd a také hradu Hukvaldy, kde došlo k opravě hradebního zdiva, výměně oken a dveří v domku kastelána. Dále byly provedeny nátěry šindelové střešní krytiny a nátěr kovového schodiště v hradním paláci. Za 592 tis. Kč byla realizována akce „Havarijní zajištění bašty u 2. brány“. Na frýdeckém zámku byly realizovány jednak běžné opravy v podobě malování prostor, čištění okapů, elektro a instalátérských prací a také oprava dlažby a opěrných zdí předzámčí. V budově č. 65 na ulici Zámecká, kde sídlí ředitelství muzea, byla provedena oprava střechy.

Další významnou položkou v nákladech byla spotřeba energie. Náklady na tuto položku činily 1 649 tis. Kč. Pokračovalo se také ve výměně nevyhovujícího vybavení jednotlivých pracovišť a depozitářů. Na nové počítače, vysoušeče a kancelářský nábytek byla vynaložena částka 528 tis. Kč. Další nezanedbatelnou položkou byly náklady na ostatní služby (2 124 tis. Kč), které v sobě zahrnovaly zejména náklady na různé poplatky (bankovní, poštovní, telekomunikační, likvidaci odpadu), externí vedení mzdového účetnictví a personalistiky, právní služby či náklady na restaurování a preparaci. Největší nákladovou položkou byly mzdové náklady, ve výši 12 480 tis. Kč. V doplňkové činnosti činily náklady 84 tis. Kč, kdy nejvíce peněz (67 tis. Kč) bylo vynaloženo na pořízení zboží do prodeje (suvenýry, pohlednice atd.) V roce 2015 byl nejen doplněn sortiment trvale prodávaného zboží, ale také v souvislosti s velmi úspěšnou výstavou „Svět kostek“ časově omezený sortiment zboží.

Celkové výnosy z provozu muzea činily 23 206 tis. Kč, z toho výnosy z hlavní činnosti byly 23 091 tis. Kč a tvořil je z největší části příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši 21 442 tis. Kč, dále pak výnosy z pronájmu, kde nejvýznamnější položkou byl příjem za dlouhodobý pronájem hradu Hukvaldy (730 tis. Kč) a výnosy z prodeje služeb (784 tis. Kč).

V doplňkové činnosti dosáhly výnosy 40 tis. Kč, kdy největší položkou byly výnosy z prodaného zboží ve výši 82 tis. Kč (zde měl největší vliv na výsledek prodej předmětů souvisejících s výstavou „Svět kostek“) a výnosy z pronájmu předmětů ve výši 32 tis. Kč. Výnosy z kopírovacích služeb jsou díky rozvoji mobilních aplikací zanedbatelné. V roce 2015 se pohybovaly ve výši 1 000 Kč, avšak pro některé klienty je tato doplňková služba stále žádoucí.

Hospodářský výsledek z hlavní činnosti byl bohužel poprvé za sledované období záporný a činil - 27 tis. Kč, v doplňkové činnosti bylo naopak dosaženo zlepšeného výsledku ve výši 31 tis. Kč. Ztráta z hlavní činnosti byla pokryta ziskem z doplňkové činnosti a celkový hospodářský výsledek tak činil 4 tis. Kč. Tento zlepšený výsledek hospodaření byl následně převeden do rezervního fondu organizace.

**Tab. 3.11 Přehled ekonomických údajů za rok 2015**

	<b>2015</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 202
Celkové výnosy (v tis. Kč)	23 206
<b>Hospodářský výsledek (v tis. Kč)</b>	<b>4</b>
HV hlavní činnost (v tis. Kč)	-27
HV doplňková činnost (v tis. Kč)	31
<b>Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)</b>	<b>21 442</b>
Provozní náklady (v tis. Kč)	9 508
Mzdové náklady (v tis. Kč)	12 480
Počet zaměstnanců	37,30
Mzdové náklady/Zaměstnanec	335

*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace*

Jak je patrné z tabulky 3.11 zřizovatel přispěl v roce 2015 organizaci na provoz částkou 21 442 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nejsou prvotně zřizovány za účelem zisku, je tento příspěvek nezbytný pro zachování činnosti dané organizace.

### **3.4.5 Analýza hospodaření Muzea Beskyd v roce 2016**

V roce 2016 činily celkové náklady na provoz muzea 33 335 tis. Kč, z toho hlavní činnost tvořila náklady ve výši 33 144 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben faktem, že se souhlasem zřizovatele byl k 31.12.2015 ukončen pronájem hradu Hukvaldy Fondu Janáčkovy Hukvaldy o. s. a veškerá činnost a s ní i spojené náklady přešly na Muzeum Beskyd.

Bezmála 34 % z těchto nákladů bylo vynaloženo na opravu a udržování historických budov Muzea Beskyd a hradu Hukvaldy, kde došlo k opravě hradebního zdiva, opravě pokladny hradu. Celá pobočka byla dovybavena kamerovým systémem, rovněž byla provedena výměna elektrického zabezpečovacího systému a další udržovací práce.

Na frýdeckém zámku byly realizovány jednak běžné opravy v podobě malování prostor, čištění okapů, elektro a instalatérských prací a také oprava dlažby a opěrné zdi zámeckého

parku. V roce 2016 byly provedeny i náročné stavební práce, zejména „Oprava střechy věže zámku“, na kterou byly vyčleněny účelové prostředky zřizovatele ve výši 3 550 tis. Kč. Na tuto akci plynule navázala „Oprava fasády zámku.“ Další akcí, která byla realizována z příspěvku zřizovatele bylo „Statické zajištění jižního a jihovýchodního křídla zámku.“ Naopak nebyla realizována připravovaná akce výměny dlažby na I. nádvoří zámku z důvodu přípravy „Revitalizace zámku ve Frýdku, včetně obnovy expozic“ na kterou už muzeum čeká bezmála 20 let a která by měla započít v roce 2017.

Další významnou položkou v nákladech byla spotřeba energie. Náklady na tuto položku činily 1 561 tis. Kč. Pokračovalo se také ve výměně nevyhovujícího vybavení jednotlivých pracovišť a depozitářů. Také bylo potřeba dovybavit pobočku hradu Hukvaldy na což byla vynaložena částka 1 287 tis. Kč. Největší nákladovou položkou byly mzdové náklady, ve výši 14 072 tis. Kč. V doplňkové činnosti činily náklady 191 tis. Kč, kdy nejvíce peněz (172 tis. Kč) bylo vynaloženo na pořízení zboží do prodeje (suvenýry, pohlednice atd.)

Celkové výnosy z provozu muzea činily 33 396 tis. Kč, z toho výnosy z hlavní činnosti byly 33 137 tis. Kč a tvořil je z největší části příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši 29 023 tis. Kč, dále pak výnosy z prodeje služeb (3 646 tis. Kč). Výnosy z pronájmu poklesly na 360 tis. Kč, protože v minulosti nejvýznamnější položka, příjem za dlouhodobý pronájem hradu Hukvaldy, odpadla vzhledem k výše zmiňovanému ukončení pronájmu.

V doplňkové činnosti dosáhly výnosy 259 tis. Kč, kdy největší položkou byly výnosy z prodaného zboží ve výši 241 tis. Kč. Významný podíl měl na této částce prodej zboží na pobočce hradu Hukvaldy. Výnosy z pronájmu předmětů činily 17 tis. Kč. Výnosy z kopírovacích služeb jsou díky rozvoji mobilních aplikací zanedbatelné a stále klesají. V roce 2016 se pohybovaly ve výši 300 Kč.

Hospodářský výsledek z hlavní činnosti byl bohužel opět záporný a činil - 7 tis. Kč, v doplňkové činnosti bylo naopak dosaženo zlepšeného výsledku ve výši 68 tis. Kč. Ztráta z hlavní činnosti byla pokryta ziskem z doplňkové činnosti a celkový hospodářský výsledek tak činil 61 tis. Kč. Tento zlepšený výsledek hospodaření byl následně převeden do rezervního fondu organizace.

**Tab. 3.12 Přehled ekonomických údajů za rok 2016**

	<b>2016</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	33 335
Celkové výnosy (v tis. Kč)	33 396
<b>Hospodářský výsledek (v tis. Kč)</b>	<b>61</b>
HV hlavní činnost (v tis. Kč)	-7
HV doplňková činnost (v tis. Kč)	68
<b>Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)</b>	<b>29 023</b>
Provozní náklady (v tis. Kč)	17 141
Mzdové náklady (v tis. Kč)	14 072
Počet zaměstnanců	37,43
Mzdové náklady/Zaměstnanec	376

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace

Jak je patrné z tabulky 3.12 zřizovatel přispěl organizaci na provoz částkou 29 023 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace nejsou prvotně zřizovány za účelem zisku, je tento příspěvek nezbytný pro zachování činnosti dané organizace.



## **4. Zhodnocení hospodaření Muzea Beskyd Frýdek-Místek**

Ve třetí části této práce byla provedena analýza hospodaření Muzea Beskyd na základě porovnání nákladů, výnosů a výsledků hospodaření. Tato čtvrtá část pokračuje analýzou dílčích ukazatelů v jednotlivých letech, ke kterým patří soběstačnost příspěvkové organizace, příspěvek zřizovatele v přepočtu na jednoho návštěvníka nebo návštěvnost v přepočtu na jednoho zaměstnance. Následně je provedeno zhodnocení všech ukazatelů za celé sledované období 2012-2016. Rovněž je provedena SWOT analýza silných a slabých stránek organizace, příležitostí pro její další rozvoj i potenciálních hrozeb, které by mohly tomuto rozvoji bránit.

### **4.1 Metodika hodnocení doplňkových ukazatelů**

Závislost organizace na příspěvku svého zřizovatele, respektive míra její soběstačnosti je zjištěna podílem vlastních příjmů k celkovým příjmům organizace v procentech. Výpočet je zaměřen na oblast provozu, protože investiční činnost je ve sledovaných letech odlišná a prostředky na investice jsou zřizovatelem poskytovány v čase nerovnoměrně. Míra příjmové soběstačnosti ukazuje na schopnost managementu příspěvkové organizace vytvářet vlastní zdroje příjmů na chod organizace z poskytovaných služeb, bez použití příspěvku zřizovatele. To vše za podmínky zachování všech veřejných služeb, na které je obyvatelstvo u dané organizace zvyklé. Podíl příspěvku zřizovatele na celkové návštěvnosti stanoví výši příspěvku zřizovatele na jednoho návštěvníka.

Rovněž je stanovena návštěvnost na zaměstnance. Tento parametr je počítán podílem celkového počtu návštěvníků k přepočítanému počtu pracovních úvazků, které organizace měla v kalendářním roce. V neposlední řadě dojde také k propočtům a porovnání nákladů na návštěvníka. Celkové náklady budou poděleny počtem návštěvníků za daný kalendářní rok.

### **4.2 Analýza dílčích ukazatelů**

Soběstačnost Muzea Beskyd se v roce 2012 pohybovala na 5,57 % a byla zjištěna procentuálním podílem vlastních příjmů k celkovým příjmům muzea. Příspěvek zřizovatele činil v roce 2012 22 024 tis. Kč. Při přepočítání této částky byl příspěvek zřizovatele na jednoho návštěvníka 535 Kč.

**Tab. 4.1 Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2012**

	<b>2012</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 021
Vlastní příjmy PO (v tis. Kč)	1 298
Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)	22 024
<b>Soběstačnost PO (v %)</b>	<b>5,57 %</b>
Počet zaměstnanců	34,63
Počet návštěvníků	41 203
<b>Celkové náklady/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>559</b>
<b>Příspěvek zřizovatele/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>535</b>
<b>Návštěvnost/Zaměstnanec</b>	<b>1 190</b>

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace.

Návštěvnost v roce 2012 přesáhla 41 tis. návštěvníků. V přepočtu na jednoho zaměstnance byla návštěvnost 1 190 lidí. Celkové náklady na jednoho návštěvníka činily 559 Kč.

V roce 2013 se soběstačnost Muzea Beskyd pohybovala na 5,66 % a byla zjištěna procentuálním podílem vlastních příjmů k celkovým příjmům muzea. Zřizovatel přispěl v tomto roce na provoz částkou 22 048 tis. Kč. Při přepočtu na jednoho návštěvníka činil příspěvek zřizovatele 803 Kč.

**Tab. 4.2 Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2013**

	<b>2013</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 172
Vlastní příjmy PO (v tis. Kč)	1 324
Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)	22 048
<b>Soběstačnost PO (v %)</b>	<b>5,66 %</b>
Počet zaměstnanců	36,75
Počet návštěvníků	27 442
<b>Celkové náklady/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>844</b>
<b>Příspěvek zřizovatele/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>803</b>
<b>Návštěvnost/Zaměstnanec</b>	<b>747</b>

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace

Návštěvnost v roce 2013 byla pouze 27 tis. návštěvníků, čímž se také snížila návštěvnost v přepočtu na jednoho zaměstnance, a to na 747 lidí. Celkové náklady na jednoho návštěvníka se oproti předcházejícímu roku zvýšily na 844 Kč.

V roce 2014 se soběstačnost Muzea Beskyd pohybovala na 14,57 %, což je zlepšení oproti předcházejícímu roku o bezmála 9 p. b. a byla zjištěna procentuálním podílem vlastních příjmů k celkovým příjmům muzea. Zřizovatel přispěl v tomto roce na provoz částkou 21 024 tis. Kč. Při přepočtu na jednoho návštěvníka činil příspěvek zřizovatele 404 Kč.

**Tab. 4.3 Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2014**

	<b>2014</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	24 572
Vlastní příjmy PO (v tis. Kč)	3 589
Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)	21 024
<b>Soběstačnost PO (v %)</b>	<b>14,57 %</b>
Počet zaměstnanců	35,00
Počet návštěvníků	51 988
<b>Celkové náklady/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>473</b>
<b>Příspěvek zřizovatele/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>404</b>
<b>Návštěvnost/Zaměstnanec</b>	<b>1 485</b>

*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace*

Návštěvnost se v roce 2014 zvýšila na téměř 52 tis. návštěvníků, díky čemuž se zvýšila i návštěvnost v přepočtu na jednoho zaměstnance, a to na 1 485 lidí. Celkové náklady na jednoho návštěvníka byly 473 Kč. V roce 2015 se soběstačnost Muzea Beskyd pohybovala na 7,60 % a byla zjištěna procentuálním podílem vlastních příjmů k celkovým příjmům muzea. Zřizovatel přispěl v tomto roce na provoz částkou 21 442 tis. Kč. Při přepočtu na jednoho návštěvníka činil příspěvek zřizovatele 289 Kč.

**Tab. 4.4 Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2015**

	<b>2015</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 202
Vlastní příjmy PO (v tis. Kč)	1 764
Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)	21 442
<b>Soběstačnost PO (v %)</b>	<b>7,60 %</b>
Počet zaměstnanců	37,30
Počet návštěvníků	74 208
<b>Celkové náklady/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>313</b>
<b>Příspěvek zřizovatele/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>289</b>
<b>Návštěvnost/Zaměstnanec</b>	<b>1 989</b>

*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace*

Návštěvnost se v roce 2015 opět zvýšila na rekordních 74 tis. návštěvníků, díky čemuž se zvýšila i návštěvnost v přepočtu na jednoho zaměstnance, a to na 1 989 lidí. Celkové náklady na jednoho návštěvníka byly 313 Kč.

Soběstačnost Muzea Beskyd v roce 2016 se pohybovala na 13,07 %, oproti roku 2015 se tak zvýšila o 5 p. b. Byla zjištěna procentuálním podílem vlastních příjmů k celkovým příjmům muzea. Zřizovatel přispěl v tomto roce na provoz částkou 29 023 tis. Kč. Při přepočtu na jednoho návštěvníka činil příspěvek zřizovatele 233 Kč.

**Tab. 4.5 Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2016**

	<b>2016</b>
Celkové náklady (v tis. Kč)	33 335
Vlastní příjmy PO (v tis. Kč)	4 366
Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)	29 023
<b>Soběstačnost PO (v %)</b>	<b>13,07 %</b>
Počet zaměstnanců	37,43
Počet návštěvníků	124 521
<b>Celkové náklady/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>268</b>
<b>Příspěvek zřizovatele/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>233</b>
<b>Návštěvnost/Zaměstnanec</b>	<b>3 327</b>

*Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> / vlastní úprava. *Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace**

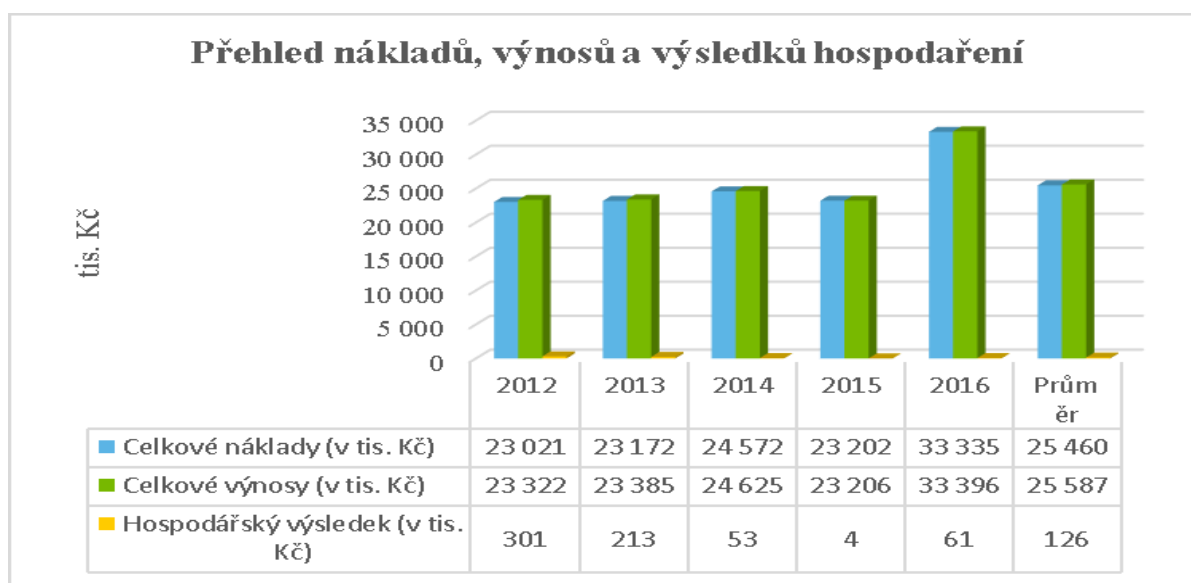
Návštěvnost se v roce 2016 opět zvýšila na téměř 125 tis. návštěvníků, díky čemuž se zvýšila i návštěvnost v přepočtu na jednoho zaměstnance, a to na 3 327 lidí. Je zapotřebí si připomenout, že parametry návštěvnosti byly navýšeny díky započítání návštěvnosti hradu Hukvaldy, který se stal plnohodnotnou pobočkou muzea. Celkové náklady na jednoho návštěvníka byly 268 Kč.

#### **4.3 Celkové zhodnocení výsledků hospodaření**

Celkové náklady muzea se ve sledovaném období pohybovaly kolem 23 000 tis. Kč. K nárůstu došlo až v roce 2016, kdy se náklady zvedly oproti roku 2015 o téměř 44 % na 33 335 tis. Kč. Na nákladech se vždy největší měrou podílely mzdové náklady, náklady na opravy a udržování a náklady na ostatní služby, které zahrnovaly zejména náklady na různé poplatky (bankovní, poštovní, telekomunikační, likvidaci odpadu), externí vedení mzdového účetnictví a personalistiky, právní služby či náklady na restaurování a preparaci. Rovněž na straně výnosů došlo v roce 2016 ke skokovému zvýšení. Tento nárůst byl způsoben, v této

práci již několikrát zmiňovaným, ukončením pronájmu hradu Hukvaldy a převzetím všech jeho činností. V průměru se výnosy pohybovaly na 25 587 tis. Kč, tento průměr nebyl v období 2012-2015 překročen. Na výnosech se největší měrou podílely kromě transferů, výnosy z prodeje služeb, do kterých je zahrnováno zejména vstupné z prohlídek, muzejních lekcí a kulturních akcí. Další výraznou výnosovou položkou byly také výnosy z pronájmu sbírkových předmětů.

**Graf 4.1 Přehled nákladů, výnosů a výsledků hospodaření Muzea Beskyd v letech 2012-2016**

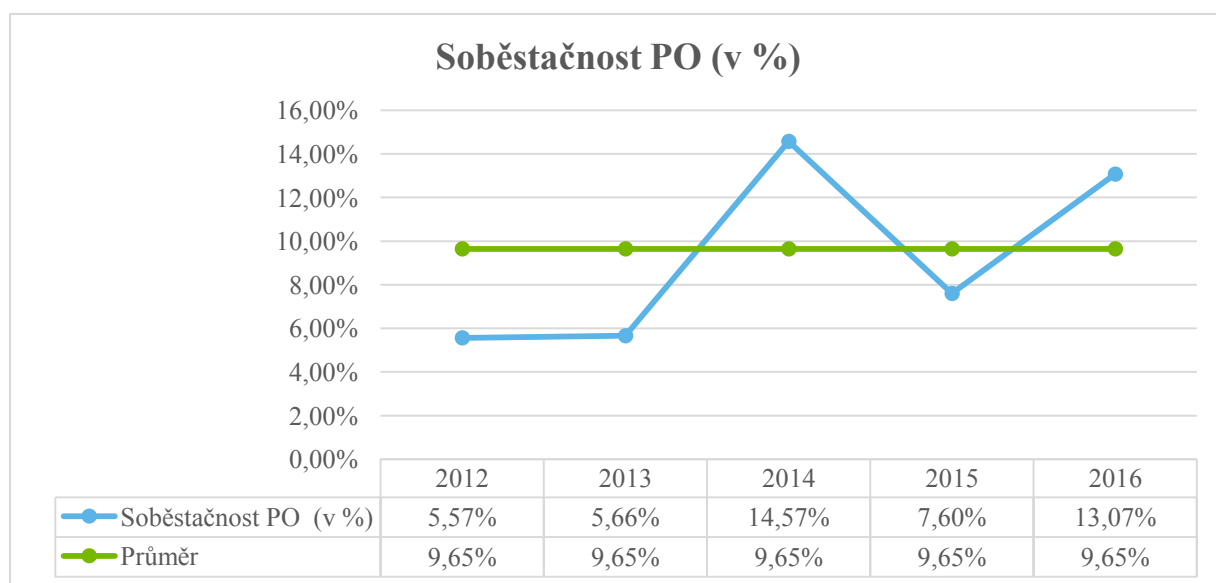


Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-zraty> / vlastní zpracování.

Jak dokládá graf 4.1, celkový hospodářský výsledek byl za sledované období vždy kladný a v průměru se pohyboval na 126 tis. Kč. Tento průměr byl dokonce v letech 2012 a 2013 překročen o 175 tis. Kč, respektive o 87 tis. Kč. Nejnižší hospodářský výsledek byl v roce 2015, a to pouhých 4 tis. Kč. Z Přílohy č. 3 je ovšem patrné, že dílčí hospodářské výsledky z hlavní a doplňkové činnosti byly velmi rozdílné. V hlavní činnosti výsledky každý rok klesaly až do záporných hodnot - 27 tis. Kč v roce 2015 a - 7 tis. Kč v roce 2016. Oproti tomu výsledky z doplňkové činnosti pravidelně rostly zejména díky zvyšujícím se výnosům z prodaného zboží (pohlednic, suvenýrů, tematického zboží k pořádaným výstavám aj.) a výnosům z pronájmu sbírkových předmětů. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2016, a to 68 tis. Kč a v roce 2015 (31 tis. Kč). Tyto zlepšené výsledky hospodaření byly použity na pokrytí ztráty z hlavní činnosti.

Transfery, neboli příspěvky zřizovatele jsou pro fungování Muzea Beskyd nezbytné a pokrývají většinu jeho nákladů. Příspěvek zřizovatele v přepočtu na návštěvníka byl za sledované období nejvyšší v roce 2013, kdy činil 803 Kč. Naopak nejnižší příspěvek byl zaznamenán v roce 2016 kdy činil 233 Kč. V průměru se pohyboval na 362 Kč. Příjmová soběstačnost organizace nebyla vysoká a v průměru se ve sledovaném období pohybovala na 9,65 %. Větší než průměrné hodnoty, bylo dosaženo v roce 2014 (14,57 %) a v roce 2016 (13,07 %). Nejnižší soběstačnosti bylo dosaženo v roce 2012, a to 5,57 %.

**Graf 4.2 Porovnání soběstačnosti Muzea Beskyd v letech 2012-2016**



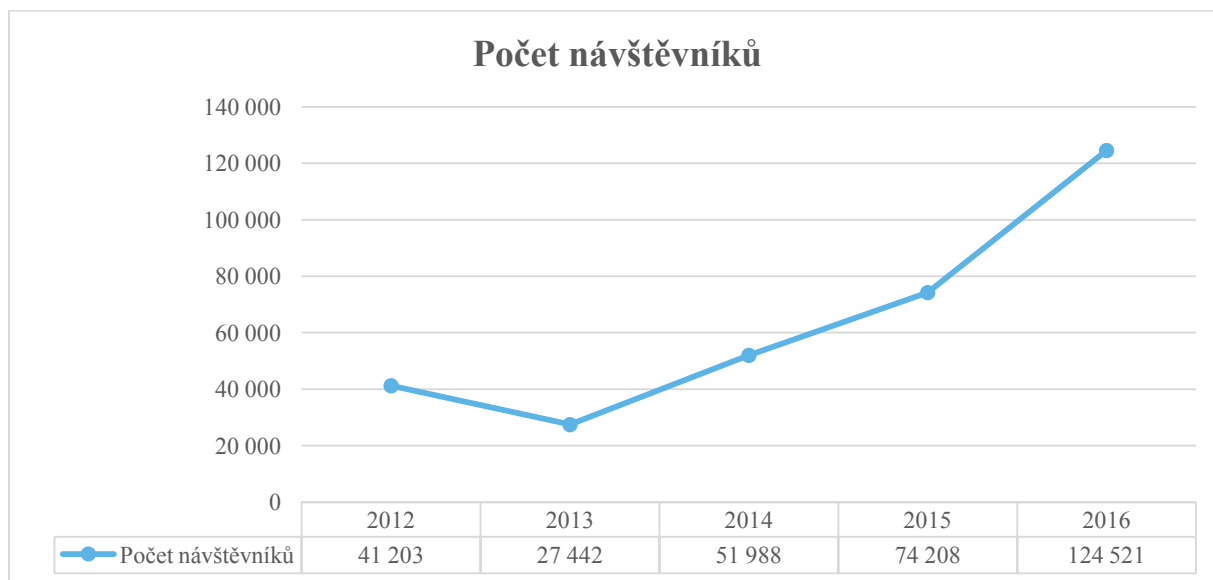
Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-zraty> vlastní zpracování.

Jak dokládá graf 4.2, míra příjmové soběstačnosti byla v jednotlivých letech velmi rozdílná a závisela zejména na tržbách za vlastní výkony, které zahrnují hlavně vstupné z prohlídek, muzejních lekcí a různých kulturních akcí pořádaných muzeem, v menší míře také na výnosech z pronájmu prostor a sbírkových předmětů a z prodeje doplňkových služeb. Z výše uvedeného vyplývá, že vyšší příjmová soběstačnost je ovlivněna počtem návštěvníků. Tento fakt potvrzují i ukazatele Muzea Beskyd v Příloze č. 3.

Návštěvnost Muzea Beskyd se každý rok zvyšovala, jak je patrné z grafu 4.3. Výjimkou byl pouze rok 2013, kdy muzeum navštívilo pouze 27 442 osob. Vůbec největší návštěvnosti bylo dosaženo v roce 2016, kdy branami muzea a jeho pobočky hradu Hukvaldy prošlo 124 521 osob. Tento výsledek je ale trochu zkreslený faktem, že v letech 2012-2015 nebyla

do návštěvnosti Muzea Beskyd zahrnována návštěvnost hradu z důvodu jeho pronájmu. Druhá nejvyšší návštěvnost byla dosažena v roce 2015, a to 74 208 návštěvníků což bylo o 80 % více než v roce 2012. Z těchto ukazatelů je patrné, že Muzeum Beskyd soustavně pracuje na zvyšování své návštěvnosti a to i díky novým možnostem prezentování své činnosti na sociálních sítích Facebook, Twitter a Instagram.

**Graf 4.3 Přehled návštěvnosti Muzea Beskyd v letech 2012-2016**

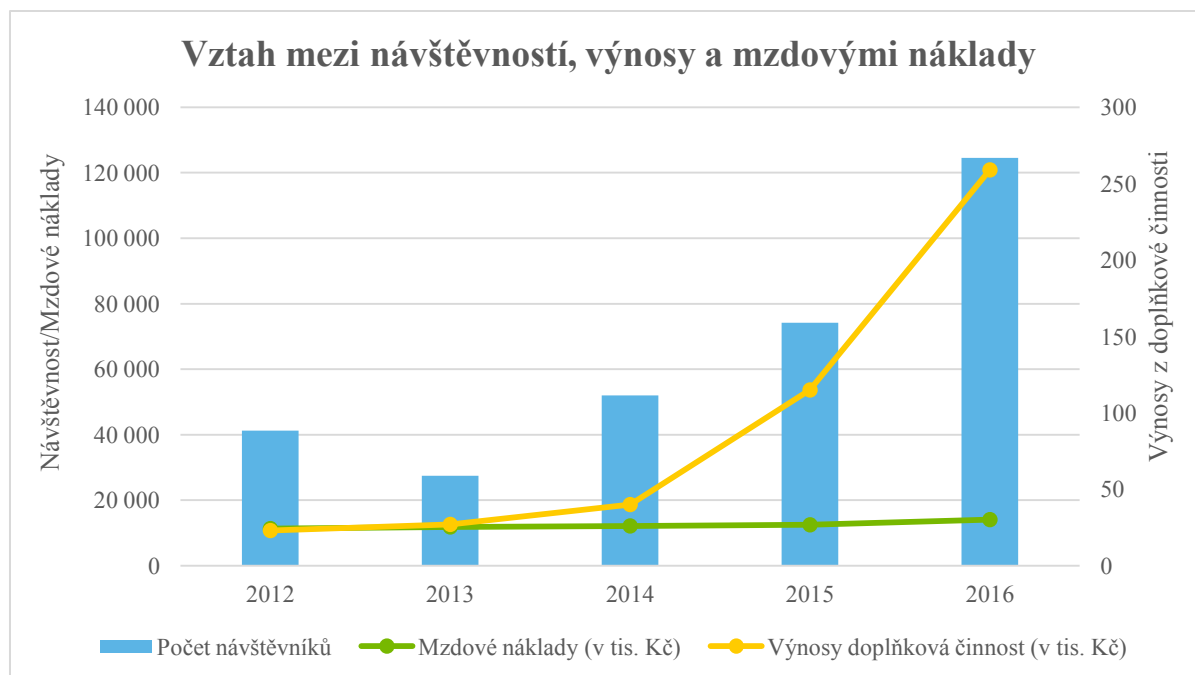


Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.

S návštěvností souvisí také celkové náklady na jednoho návštěvníka. Při zvyšující se návštěvnosti se celkové náklady na jednoho návštěvníka snižovaly. Celkové náklady na jednoho návštěvníka byly v průměru 399 Kč. Nad tímto průměrem se pohybovaly náklady v letech 2012-2014, kdy nejvyšší náklady na návštěvníka byly spočítány v roce 2013 a činily 844 Kč. Naopak podprůměrné náklady byly zaznamenány v letech 2015 a 2016. Nejnižší náklady na jednoho návštěvníka byly spočítány v roce 2016 a činily 268 Kč jak dokládá Příloha č. 3.

Při porovnávání zdánlivě různých ukazatelů, konkrétně návštěvnosti Muzea Beskyd, jeho výnosů z doplňkové činnosti a mzdových nákladů, byly zjištěny zajímavé skutečnosti, které výstižně znázorňuje graf 4.4.

**Graf 4.4 Vztah mezi návštěvností, výnosy z doplňkové činnosti a mzdovými náklady v letech 2012-2016**



Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.

Graf 4.4 dokládá, že v žádném ze sledovaných let neměla návštěvnost vliv na mzdové náklady. Teoreticky by se dalo předpokládat, že se zvyšující se návštěvností a s tím souvisejícím nárůstem počtu uspořádaných prohlídek a výstav, zejména od roku 2014, dojde k vyčerpání volné kapacity zaměstnanců (zejména průvodců a zaměstnanců, kteří výstavy připravují) a vyvstane tak potřeba přijmout zaměstnance další. To se nestalo, a proto se lze domnívat, že dřívější vyšší počet zaměstnanců neodpovídal jejich skutečnému vytížení a že zde byly značné rezervy, které jsou nyní lépe využity.

Rostoucí návštěvnost koreluje s výnosy z doplňkové činnosti. Je zde patrné, že se zvyšující se návštěvností rostly i výnosy z doplňkových služeb, zejména z prodeje propagačních předmětů. Díky obměně a rozšíření sortimentu nabízených suvenýrů, pohlednic a různých dalších předmětů vztahujících se k zámku, či k uskutečňovaným výstavám, vzrostl i zájem turistů o toto zboží. Velmi dobrým počinem se zdá být právě doplňkový prodej zboží vztahující se u určité výstavě, kdy je možno zakoupit zboží, které nebývá dostupné v běžných obchodech a které pak slouží návštěvníkovi i jako vzpomínka na tuto výstavu.



#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi univerzální analytickou technikou, která umí velmi rychle a jednoduše identifikovat silné a slabé stránky uvnitř organizace a také odhalit příležitosti a hrozby, které se nacházejí ve vnějším prostředí. Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Součástí provedené SWOT analýzy Muzea Beskyd jsou také vlastní návrhy a doporučení, které byly učiněny na základě prostudování výročních zpráv, internetových stránek a také na základě vlastních zkušeností a pozorování.

**Tab. 4.6 SWOT analýza Muzea Beskyd**

	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
INTERNÍ	<b>Silné stránky - STRENGTHS</b>	<b>Slabé stránky - WEAKNESSES</b>
	1 Velký počet sbírkových předmětů z různých odvětví.	1 Nedostatečné zaměření na zahraničního turistu.
	2 Správa turisticky atraktivního hradu Hukvaldy.	2 Nedostatečná otevírací doba.
	3 Vysoká návštěvnost.	3 Chybějící bezbariérové přístupy do některých expozic.
	4 Nízký počet zaměstnanců.	4 Málo získaných grantů.
	5 Lekce pro školy a výukový program pro seniory.	5 Nepružnost některých pracovníků.
	6 Ojedinelý knižní fond odborné literatury.	6
EXTERNÍ	<b>Příležitosti - OPPORTUNITIES</b>	<b>Hrozby - THREATS</b>
	1 Prohloubení spolupráce s jinými muzei i mimo ČR.	1 Ztráta zájmu mladé generace o historii a kulturu.
	2 Vytvoření interaktivních expozic.	2 Dopravní situace ve městě.
	3 Prodloužení otevírací doby.	3 Pokles návštěvnosti.
	4 Zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců.	4
	5	5
	6	6
	7	7

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.

Díky svým různorodým sbírkovým fondům je schopno Muzeum Beskyd nabízet svým návštěvníkům každoročně zajímavé výstavy a také nabídnout i něco navíc v podobě zajímavých přednášek, workshopů či jiných doprovodných akcí. Bohužel z pohledu

návštěvníka je otevírací doba muzea nedostačující. Během pracovního týdne končí s výjimkou čtvrtku, kdy je otevřeno do 17 hodin, vždy v 16 hodin. Totéž by se dalo říct i o pobočce hradu Hukvaldy. Tam je otevírací doba v hlavní sezóně (květen-srpen) do 18 hodin. Vzhledem k letním měsícům, kdy je dlouho světlo, by bylo vhodné prodloužit otevírací dobu do 19 hodin. U muzea by bylo dobré tuto dobu prodloužit celoročně, nejlépe do 18 hodin.

Stálé expozice Muzea Beskyd se vzhledem k umístění v prostorách zámku potýkají s problémem bezbariérovosti. Tento problém ale bude již brzy vyřešen, díky probíhající rekonstrukci nejstarší expozice Beskydy, příroda a lidé, u které se počítá s vybudováním výtahu. Rovněž by se tato expozice měla stát moderním, interaktivním výstavním prostorem, což by v budoucnu mělo přilákat nové návštěvníky.

Další možností, jak zdokonalit své služby, je i větší zacílení na zahraničního turistu. U stálých expozic jsou k dispozici cizojazyčné texty v angličtině a němčině, nicméně v době moderních technologií by se dalo určitě uvažovat o vylepšení této služby. Zvláště vzhledem k blízkosti polských hranic by bylo vhodné přidat i polskou jazykovou mutaci. U krátkodobých výstav by se měly stát samozřejmostí popisky v české a anglické verzi.

Ceny vstupného jsou přiměřené. Expozice s výkladem průvodce stojí dospělého 60 Kč, děti od 6 do 18 let platí 30 Kč. Dále je možnost využít různých slev či rodinného vstupného, kdy vstupenka pro rodiče s 1 až 3 dětmi vyjde na 110 Kč. Děti do 6 let mají vstup zdarma. Výše vstupného u krátkodobých výstav je symbolická. Dospělí zaplatí 20 Kč, děti od 6 do 18 let 10 Kč. U muzejních lekcí pořádaných pro školy činí vstupné 8 Kč za žáka. Pokud by muzeum uvažovalo o navýšení vstupného, tak prostor by byl právě u krátkodobých výstav a muzejních lekcí, kde se ceny neměnily již více než 18 let.

Pro zvyšování své soběstačnosti by mělo Muzeum Beskyd zlepšit svou aktivitu v podávání žádostí o granty a prostředky z fondů Evropské unie. Z dostupných výročních zpráv bylo zjištěno, že ve sledovaném období byly podány pouze 3 žádosti o grant nad 20 tis. Kč. Získat se podařilo 2.

Mezi externí hrozby, které mohou v budoucnu ovlivnit fungování Muzea Beskyd, je potřeba zařadit nejen ztrátu zájmu mladé generace o historii a kulturu, ale také špatnou dopravní situaci, se kterou se Statutární město Frýdek-Místek potýká již několik let. Jedním z hlavních důvodů je stále neexistence obchvatu města, díky čemuž vznikají každý den dopravní zácpy. Dostat se autem k muzeu v dopravní špičce je poměrně komplikované a časově náročné, což může znamenat, že návštěvník nestihne krátkou otevírací dobu. Ani jízda

vlakem není komfortní, neboť trať Ostrava – Frýdek-Místek není elektrifikována a má pouze jednu kolej, což dobu dojezdu značně prodlužuje. V tomto bodě lze spatřovat velké rezervy, kterými by se měl intenzivně Moravskoslezský kraj zabývat tak, aby v budoucnu jeho příspěvková organizace nemusela čelit odlivu návštěvníků.

## 5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení hospodaření na základě analýzy nákladů, výnosů a hospodářského výsledku z hlavní a doplňkové činnosti za období let 2012-2016. Pro zhodnocení činnosti byly využity také dílčí ukazatele, jako například soběstačnost dané příspěvkové organizace, náklady vynaložené na jednoho návštěvníka, příspěvek zřizovatele na jednoho návštěvníka, či přepočet návštěvnosti na jednoho zaměstnance. Hodnocenou příspěvkovou organizací se stalo Muzeum Beskyd Frýdek-Místek, příspěvková organizace, která je jednou ze sedmi příspěvkových organizací zřizovaných krajem v oblasti kultury.

V úvodní teoretické části byly obecně charakterizovány neziskové organizace, jejich typologie a různá hlediska, ze kterých lze na ně pohlížet. Byl rovněž vysvětlen pojem příspěvková organizace, podmínky pro její založení, zásady hospodaření a zánik. Dále byla pozornost věnována tvorbě fondů příspěvkové organizace a také kontrole její činnosti. Na počátku praktické části byl představen Moravskoslezský kraj, jeho charakteristika, členění. Byly zde ukázány finanční prostředky, které Moravskoslezský kraj vynakládá na rozvoj kultury. Za sledované období 2012-2016 se v průměru pohybovaly kolem 252 668 tis. Kč, což z celkového rozpočtu činilo pouze 1,41 %. V přepočtu na obyvatele se částka pohybovala na 207 Kč, jak je uvedeno ve třetí kapitole, tabulka 3.3. Tyto prostředky pak byly komparovány s ostatními kraji, aby bylo zjištěno, že menší objem prostředků na kulturu poskytuje už jen Jihomoravský kraj (1,26 %), největší procento výdajů v oblasti kultury má Zlínský kraj (4,26 %) viz Příloha č. 1.

Praktická část pokračovala analýzou výsledků hospodaření Muzea Beskyd. Byly zhodnoceny jeho náklady a výnosy jak z hlavní, tak doplňkové činnosti. Bylo zjištěno, že celkový výsledek hospodaření byl ve sledovaném období vždy kladný, ale že klesá podíl hlavní činnosti na tomto výsledku a naopak stoupá vliv doplňkové činnosti, která byla natolik úspěšná, že dokázala pokrýt v letech 2015-2016 i ztrátu z hlavní činnosti. Významným faktorem se stala i zvyšující se návštěvnost, což svědčí o dobrém nastavení propagační činnosti, která se snaží cílit i na mladší věkové kategorie díky aktivitám na sociálních sítích. Návštěvnost se za sledované období pohybovala v průměru na 63 872 osobách. Při přepočtu celkových nákladů na jednoho návštěvníka bylo dosaženo částky 399 Kč.

Dále byla pozornost bakalářské práce zaměřena na zjištění míry příjmové soběstačnosti Muzea Beskyd. Bylo zjištěno, že tato soběstačnost se pohybovala v průměru na 9,65 %. Potvrdilo se tak konstatování Vrabkové a kol. (2017), že míra soběstačnosti příspěvkových

organizací krajů a obcí se pohybuje kolem hranice 10 %, zpravidla i méně a že bez příspěvků zřizovatele, které kryjí náklady na běžný chod organizace (mzdy, energie, poplatky za služby) by nebyly organizace schopny poskytovat veřejné služby v takovém rozsahu, na který jsou obyvatelé zvyklí. Pokud by měly být služby poskytovány bez příspěvku zřizovatele, byly by organizace nuceny razantně zvýšit ceny vstupného a omezit některé služby. V krajním případě by byly nuceny ukončit svou činnost a zaniknout.

V poslední části byla použita, na základě prostudování výročních zpráv, internetových stránek a také na základě vlastních zkušeností a pozorování, SWOT analýza silných a slabých stránek organizace. Doporučení lze shrnout do těchto bodů. Prodloužit otevírací dobu muzea i hradu, zaměřit se více na zahraničního návštěvníka a snažit se více využívat granty tak, aby se zvýšila soběstačnost organizace. Je potřeba si ovšem uvědomit, že i přes všechna opatření nebude kultura nikdy ekonomicky efektivní, protože jejím smyslem je hlavně uchovávat naše kulturní dědictví, rozvíjet vzdělanost, podporovat tvůrčí růst, zvyšovat kvalitu našeho života, což jsou činnosti, které nelze finančně poměřovat.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 263 s. ISBN 978-80-7263-825-3.

PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 587 s. ISBN 978-80-7357-614-1.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

*Příspěvkové organizace v oblasti kultury zřizované Moravskoslezským krajem*. Ostrava: Moravskoslezský kraj, Krajský úřad, 2015. 44 s. ISBN 978-80-87503-68-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav, Jan ŠELEŠOVSKÝ a kol. *Kontrolní systém veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: EKOPRESS, 2003. 212 s. ISBN 80-86119-72-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. 165 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

VRABKOVÁ, Iveta. *Veřejná správa*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2016. 115 s. ISBN 978-80-248-3988-2.

VRABKOVÁ, Iveta, Ivana VAŇKOVÁ, Jiří BEČICA a Šárka KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 189 s. ISBN 978-80-248-4028-4.

### Legislativa:

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů ČR*. 1992, částka 117. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>.

Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2000, částka 36. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-122>.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2000, částka 73. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2001, částka 122. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2012, částka 33. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

### Internetové zdroje:

Český statistický úřad [online]. 2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt>

ICOM: Museum Definition [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition>

Monitor státní pokladna: rozpočet Moravskoslezského kraje 2012-2016 [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/kraje/krajsky-urad/70890692#rozpocet>

Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-zraty>

Moravskoslezský kraj: Závěrečné účty 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-04]. Dostupné z: [https://www.msk.cz/cz/verejna\\_sprava/zaverecne-ucty-41277/](https://www.msk.cz/cz/verejna_sprava/zaverecne-ucty-41277/)

Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocnizpravy/>

Polar.cz: Obchvat Frýdku-Místku [online]. 2017 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://polar.cz/zpravy/frydeckomistecko/frydek-mistek/11000011029/obchvat-frydkumistku-opet-celi-vytkam-ekologu>

Statistika kultury České republiky [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/poskytovatele-kulturnich-sluzeb/#muzea>

### Seznam zkratk

CES	Centrální evidence sbírek ČR
ČR	Česká republika
HV	Hospodářský výsledek
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ICOM	Mezinárodní muzejní rada (The International Council of Museums)
MSK	Moravskoslezský kraj
p. b.	Procentní bod
PO	Příspěvková organizace

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2018



Lenka Konečná



## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Porovnání krajů – výdaje na kulturu 2012-2016

**Příloha č. 2:** Sbírkotvorná činnost Muzea Beskyd v období 2012-2016

**Příloha č. 3:** Shrnutí sledovaných ekonomických ukazatelů Muzea Beskyd v období 2012-2016

## **Seznam tabulek**

<b>Tab. 3.1</b>	Vybrané ukazatele Moravskoslezského kraje k 31.12.2016
<b>Tab. 3.2</b>	Rozpočet Moravskoslezského kraje za období 2012-2016 (v tis. Kč)
<b>Tab. 3.3</b>	Výdaje Moravskoslezského kraje na kulturu v tis. Kč, v % a v přepočtu na obyvatele v Kč za rok
<b>Tab. 3.4</b>	Počet příspěvkových organizací zřízených Moravskoslezským krajem
<b>Tab. 3.5</b>	Počet výstav a stálých expozic, počet návštěvníků v období 2012-2016
<b>Tab. 3.6</b>	Návštěvnost muzejních lekcí v období 2012-2016
<b>Tab. 3.7</b>	Knižní fond muzejní knihovny
<b>Tab. 3.8</b>	Přehled ekonomických údajů za rok 2012
<b>Tab. 3.9</b>	Přehled ekonomických údajů za rok 2013
<b>Tab. 3.10</b>	Přehled ekonomických údajů za rok 2014
<b>Tab. 3.11</b>	Přehled ekonomických údajů za rok 2015
<b>Tab. 3.12</b>	Přehled ekonomických údajů za rok 2016
<b>Tab. 4.1</b>	Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2012
<b>Tab. 4.2</b>	Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2013
<b>Tab. 4.3</b>	Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2014
<b>Tab. 4.4</b>	Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2015
<b>Tab. 4.5</b>	Přehled doplňkových ukazatelů za rok 2016
<b>Tab. 4.6</b>	SWOT analýza Muzea Beskyd

## **Seznam obrázků a grafů**

- Obr. 3.1** Administrativní členění Moravskoslezského kraje
- Graf 4.1** Přehled nákladů, výnosů a výsledků hospodaření Muzea Beskyd v letech 2012-2016
- Graf 4.2** Porovnání soběstačnosti Muzea Beskyd v letech 2012-2016
- Graf 4.3** Přehled návštěvnosti Muzea Beskyd v letech 2012-2016
- Graf 4.4** Vztah mezi návštěvností, výnosy z doplňkové činnosti a mzdovými náklady v letech 2012-2016

# Příloha č. 1 Porovnání krajů – výdaje na kulturu 2012-2016

2012	JČ	JM	KA	KH	LI	MSK	OL	PA	PL	PRAHA	SČ	ÚT	VY	ZL
VÝDAJE CELKEM v tis. Kč	10 810 230	15 822 738	5 639 490	8 816 682	7 088 839	16 821 636	10 329 883	7 369 307	9 538 982	61 266 441	18 402 032	12 875 375	8 693 632	8 668 948
Výdaje na kulturu v tis. Kč	263 763	187 903	117 411	182 776	135 612	234 957	275 801	147 247	321 755	1 311 553	408 290	230 141	179 576	493 919
výdaje na kulturu v %	2,44	1,19	2,08	2,07	1,91	1,40	2,67	2,00	3,37	2,14	2,22	1,79	2,07	5,70
počet obyvatel	636 381	1 167 142	302 484	553 290	438 593	1 228 251	637 837	516 409	572 016	1 243 695	1 285 945	827 317	511 627	588 299
přepočet na obyvatele v Kč	414	161	388	330	309	191	432	285	562	1 055	318	278	351	840
<b>2013</b>														
VÝDAJE CELKEM v tis. Kč	10 410 359	15 623 321	4 977 298	8 779 285	6 901 810	16 914 008	9 902 252	7 351 280	9 661 204	58 855 502	18 044 742	12 872 355	8 620 056	8 822 767
Výdaje na kulturu v tis. Kč	248 578	174 121	110 800	198 398	162 863	275 025	220 780	163 743	278 264	1 235 046	283 587	238 030	256 456	809 568
výdaje na kulturu v %	2,39	1,11	2,23	2,26	2,36	1,63	2,23	2,23	2,88	2,10	1,57	1,85	2,98	9,18
počet obyvatel	636 443	1 168 577	300 999	552 053	438 473	1 223 923	636 659	515 781	572 882	1 244 762	1 297 209	825 842	510 522	586 594
přepočet na obyvatele v Kč	391	149	368	359	371	225	347	317	486	992	219	288	502	1 380
<b>2014</b>														
VÝDAJE CELKEM v tis. Kč	10 987 669	16 777 516	5 161 854	9 214 953	6 996 076	17 437 547	10 226 098	8 250 648	9 535 595	68 055 061	18 318 773	12 697 038	9 380 482	8 903 672
Výdaje na kulturu v tis. Kč	267 634	208 123	138 212	245 992	133 316	241 200	204 619	138 609	237 077	1 406 578	273 762	209 150	184 754	191 330
výdaje na kulturu v %	2,44	1,24	2,68	2,67	1,91	1,38	2,00	1,68	2,49	2,07	1,49	1,65	1,97	2,15
počet obyvatel	636 911	1 170 678	299 880	551 730	438 813	1 219 722	636 109	516 109	573 993	1 251 075	1 309 139	824 789	510 006	585 829
přepočet na obyvatele v Kč	420	178	461	446	304	198	322	269	413	1 124	209	254	362	327
<b>2015</b>														
VÝDAJE CELKEM v tis. Kč	12 823 438	18 061 487	6 345 411	10 338 058	7 909 401	20 766 729	11 558 325	9 347 073	9 903 399	58 341 556	20 472 479	13 484 443	10 468 887	9 680 051
Výdaje na kulturu v tis. Kč	266 439	257 926	153 161	256 211	131 884	237 575	234 619	139 932	285 666	1 277 923	518 477	197 608	166 529	200 081
výdaje na kulturu v %	2,08	1,43	2,41	2,48	1,67	1,14	2,03	1,50	2,88	2,19	2,53	1,47	1,59	2,07
počet obyvatel	637 834	1 175 025	297 828	551 421	439 639	1 213 311	634 718	516 149	576 616	1 267 449	1 326 876	822 826	509 475	584 676
přepočet na obyvatele v Kč	418	220	514	465	300	196	370	271	495	1 008	391	240	327	342
<b>2016</b>														
VÝDAJE CELKEM v tis. Kč	11 637 736	18 649 129	5 587 606	10 192 884	7 332 052	18 082 314	11 299 968	8 723 534	10 212 665	61 959 970	20 614 905	14 214 990	9 819 350	9 224 679
Výdaje na kulturu v tis. Kč	281 589	249 851	187 684	207 371	127 946	274 585	240 642	121 690	294 441	1 294 296	364 689	231 252	160 955	204 066
výdaje na kulturu v %	2,42	1,34	3,36	2,03	1,75	1,52	2,13	1,39	2,88	2,09	1,77	1,63	1,64	2,21
počet obyvatel	638 782	1 178 812	296 749	550 804	440 636	1 209 879	633 925	517 087	518 629	1 280 508	1 338 982	821 377	508 952	583 698
přepočet na obyvatele v Kč	441	212	632	376	290	227	380	235	568	1 011	272	282	316	350
<b>2012 - 2016</b>														
průměrné výdaje na kulturu v %	2,35	1,26	2,55	2,30	1,92	1,41	2,21	1,76	2,90	2,12	1,92	1,68	2,05	4,26
průměrný přepočet na obyv. v Kč	417	184	473	395	315	207	370	276	505	1038	282	268	372	648

Zdroj: Monitor státní pokladna: rozpočty jednotlivých krajů 2012-2016 [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/> vlastní úprava.

Vysvětlivky: JČ – Jihočeský kraj, JM – Jihomoravský kraj, KA – Karlovarský kraj, KH – Královéhradecký kraj, LI – Liberecký kraj, MSK – Moravskoslezský kraj, OL – Olomoucký kraj, PA – Pardubický kraj, PL – Plzeňský kraj, Praha – hl. město Praha, SČ – Středočeský kraj, ÚT – Ústecký kraj, VY – Kraj Vysočina, ZL – Zlínský kraj

## Příloha č. 2 Sbírkotvorná činnost Muzea Beskyd v období 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Počet sbírkových předmětů (ks)	130 171	132 816	140 870	146 167	148 055	139 616
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 021	23 172	24 572	23 202	33 335	23 492
Sbírky - nákupy (v Kč)	158 400	178 303*	156 628	181 424	216 760	178 303
% z celkových nákladů	0,69 %	0,77 %	0,64 %	0,78 %	0,65 %	0,76 %

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> vlastní zpracování.

Vysvětlivky: \*údaje nebyly zjištěny, a proto byly dopočítány aritmetickým průměrem ze známých let.

## Příloha č. 3 Shrnutí sledovaných ekonomických ukazatelů Muzea Beskyd v období 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Průměr
Celkové náklady (v tis. Kč)	23 021	23 172	24 572	23 202	33 335	25 460
Celkové výnosy (v tis. Kč)	23 322	23 385	24 625	23 206	33 396	25 587
<b>Hospodářský výsledek (v tis. Kč)</b>	<b>301</b>	<b>213</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	<b>61</b>	<b>126</b>
HV hlavní činnost (v tis. Kč)	293	202	37	-27	-7	100
HV doplňková činnost (v tis. Kč)	8	11	16	31	68	27
Vlastní příjmy PO (v tis. Kč)	1 298	1 324	3 589	1 764	4 366	2 468
Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč)	22 024	22 048	21 024	21 442	29 023	23 112
<b>Soběstačnost PO (v %)</b>	<b>5,57 %</b>	<b>5,66 %</b>	<b>14,57 %</b>	<b>7,60 %</b>	<b>13,07 %</b>	<b>9,65 %</b>
Provozní náklady (v tis. Kč)	9 871	9 614	10 429	9 508	17 141	11 313
Mzdové náklady (v tis. Kč)	11 322	11 830	12 137	12 480	14 072	12 368
Počet zaměstnanců	34,63	36,75	35,00	37,30	37,43	36,22
Mzdové náklady/Zaměstnanec	327	322	347	335	376	341
Počet návštěvníků	41 203	27 442	51 988	74 208	124 521	63 872
<b>Celkové náklady/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>559</b>	<b>844</b>	<b>473</b>	<b>313</b>	<b>268</b>	<b>399</b>
Provozní náklady/Návštěvníka (v Kč)	240	350	201	128	138	177
<b>Příspěvek zřizovatele/Návštěvníka (v Kč)</b>	<b>535</b>	<b>803</b>	<b>404</b>	<b>289</b>	<b>233</b>	<b>362</b>
Návštěvnost/Zaměstnanec	1 190	747	1 485	1 989	3 327	1 763

Zdroj: Muzeum Beskyd: Výroční zprávy 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z: <http://www.muzeumbeskyd.com/tiskove-zpravy/vyrocní-zpravy/> a Monitor státní pokladna: Výkaz zisku a ztráty Muzea Beskyd 2012-2016 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2017/prispevkove-organizace/detail/00095630#vykaz-zisku-a-ztraty> vlastní úprava. Vysvětlivky: HV – hospodářský výsledek, PO – příspěvková organizace